

Harri Käsäkoski

Hiehokasvatussopimuksen kriittiset kohdat

Opinnäytetyö

Talvi 2012

Maa- ja metsätaloudenyksikkö, Ilmajoki

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Maatalouden tuotantotalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Maa- ja metsätalouden yksikkö, Ilmajoki

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalouden tuotantotalous

Tekijä: Harri Käsäkoski

Työn nimi: Hiehokasvatussopimuksen kriittiset kohdat

Ohjaajat: Erkki Laitila & Matti Ryhänen

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 52

Liitteiden lukumäärä: 1

Toimintaympäristön muuttuessa maitotilojen määrä vähenee, koko kasvaa ja kilpailu kovenee. Se edellyttää jatkavilta maidontuottajilta yhä kustannustehokkaampaa tuotantoa. Yksi tuotannon tehostamiskeinoista yritystoiminnassa on erikoistuminen. Myös yhteistyön avulla on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä ja vahvistaa kilpailuasemaa. Maitotila erikoistuu maidontuotantoon ja tekee yhteistyötä ulkoistamalla hiehokasvatuksen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mistä asioista osapuolten välillä on sovittava ulkoistettaessa hiehokasvatus. Lisäksi tarkoituksena oli antaa suuntaa siihen, miten asioista on sovittava maidontuottajan näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Tutkimuksen aineisto hankittiin haastatteleamalla yhteensä kuutta maidontuottajaa Keski- ja Etelä-Pohjanmaan alueelta. Lisäksi aineistona käytettiin yhtä, haastattelun päätteeksi saatua, maidontuottajan ja hiehokasvattajan välistä hiehokasvatussopimusta.

Viidellä haastatelluista maidontuottajista oli hiehokasvatusyhteistyöstä kirjallinen sopimus. Yksi maidontuottaja, joka oli jo lopettanut hiehokasvatuksen ulkoistamisen toimi suullisen sopimuksen varassa. Asioissa, joista maidontuottajat olivat hiehokasvattajiensa kanssa sopineet, oli yhtäläisyyksiä. Kasvatusyhteistyöhön ryhdyttäessä on sovittava muun muassa kasvatusajasta, hinnoittelusta, kuljetuksista, ruokinnasta, tiineyttämisestä, riskeistä, sopimustyyppistä, vastuista sekä hiehojen omistuksesta ja hallinnasta. Sopimusta tehtäessä on huomioitava osapuolten tarpeet ja tavoitteet. Menestyksellinen yhteistyö vaatii osapuolilta molempuolista luottamusta ja joustavuutta. Yleispäteviä sopimuksia ei ole, vaan sopimukset on tehtävä tilakohtaisesti.

Avainsanat: hiehokasvatus, ulkoistaminen, sopimus, yhteistyö, maidontuottaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Agriculture and Forestry, Ilmajoki
Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises
Specialisation: Farm Management and Production Economics

Author: Harri Käsäkoski

Title of thesis: Critical things to take into account in heifer rearing agreements

Supervisors: Erkki Laitila & Matti Ryhänen

Year: 2012

Number of pages: 52

Number of appendices: 1

The operational environment of the milk sector has resulted in; the number of dairy farms decreasing, the average size of the remaining farms increasing and competition between farms to increase. The growing farm sizes and competition requires more and more cost-effective production. One way to improve efficiency in production is by specialization. If a dairy farm specializes in milk production and collaborates with another farm when it outsources heifer rearing the partnership can help the milk producer achieve cost savings and become more competitive.

The aim of this study was to explore the things that need to be agreed upon in an outsourcing heifer rearing agreement and to give guidance to the milk producer on how and what to agree too. The research was conducted by interviewing six Central and South Ostrobothnian milk producers. A heifer rearing agreement was obtained after the interviews and used as research material.

Five of the interviewed milk producers had written agreements on outsourced heifer rearing. One milk producer, who had ended outsourcing, had operated with an oral agreement. There were similarities between the things that the milk producers had agreed upon with their heifer breeders. In a heifer rearing agreement you must agree on, for example: breeding time, pricing, transportation, feeding, gestation, the type of agreement, responsibilities and on the heifer's control and ownership. The partner's needs and targets must be taken into account when making an agreement. To succeed in a partnership the partners must have confidence in, and flexibility between, each other. There is no universal agreement: a heifer rearing agreement is made depending on each individual case and the individual farmer's priorities.

Keywords: heifer rearing, outsourcing, agreement, partnership, milk producer

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkuuettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite	7
1.2 Tutkimuksen viitekehys	8
2 MAATALOUSYRITYKSEN STRATEGIA.....	11
2.1 Toimintaympäristö	11
2.2 Strategia	12
2.3 Tavoitteet ja mittarit	14
2.4 Liiketoiminto ja kilpailustrategia	15
2.5 Maidontuottajan kilpailustrategia	16
2.6 Hiehokasvattajan kilpailustrategia	17
3 ULKOISTETTU HIEHOKASVATUS	19
3.1 Ulkoistetun hiehokasvatuksen toteuttamistavat	19
4 YHTEISTYÖ	22
4.1 Yhteistyö	22
4.2 Yhteistyön etuja ja ongelmia	23
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	26
5.1 Tutkimusmenetelmä	26
5.2 Teemahaastattelu.....	27
5.3 Aineisto	28
6 TUTKIMUSAINOSTON ANALYSOINTI JA TULOKSET.....	30
6.1 Tutkimukseen haastatellut maidontuottajat	30
6.2 Aineiston analysointi	31

6.3 Asiat joista on sovittu	32
6.3.1 Kasvatusaikaan liittyvät	33
6.3.2 Kasvatuksen hinnoitteluun liittyvät	34
6.3.3 Kuljetuksiin liittyvät.....	35
6.3.4 Ruokintaan liittyvät.....	35
6.3.5 Tiineyttämiseen liittyvät	36
6.3.6 Riskeihin liittyvät	36
6.3.7 Sopimustyyppiin liittyvät	38
6.3.8 Vastuun jakoon liittyvät	39
6.3.9 Eläinten omistukseen ja hallintaan liittyvät	40
6.4 Tärkeimmät sovittavat asiat	41
6.5 Asiat joista olisi pitänyt sopia toisin	42
6.6 Asiat joista olisi pitänyt sopia	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI	45
LÄHTEET.....	50
LIITTEET	53

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.....	10
Kuvio 2. Hiehoikasvatuksen vaihtoehdot (Partanen ym. 2010; Hakola 2011b, mukaillen).....	21
Kuvio 3. Haastatteluaineiston analysointi kokonaisuudesta osiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, mukaillen).	32

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Maatalouden rakennekehitys etenee voimakkaana, minkä seurauksena maatilojen lukumäärä vähenee ja yrityskoko kasvaa. Euroopan unioniin liittymisen jälkeen maatilojen lukumäärä on vähentynyt reilusta sadastatuhannesta reiluun kuuteenkymmeneentuhanteen (Maatilojen rakenne 2011). Rakennekehityksen edetessä maatilojen toimintaympäristö muuttuu. Muutos ilmenee muun muassa kilpailun lisääntymisenä ja tekniikan kehittymisenä. Taloudellinen tulos on maataloille entistä tärkeämpää, koska kasvaneen yrityskoon ja kilpailun voimistumisen takia vaaditaan yhä kustannustehokkaampaa tuotantoa. Nyt ja varsinkin tulevaisuudessa maatilan tuotannon tehostamiskeinona on tuotannossa erikoistuminen. (Ryhänen & Sipiläinen 2011.) Myös yhteistyö on keino parantaa taloudellista tulosta. Maitotila voi tehdä yhteistyötä ja erikoistua muun muassa ulkoistamalla hiehojen kasvatuksen. Kun maidontuottaja ulkoistaa yhden liiketoiminnoistaan, voi hän enemmän ja entistä tehokkaammin allokoida aikaa ja muita resursseja pelkästään maidontuotantoon toisen yrittäjän huolehtiessa uudistuseläinten eli hiehojen kasvatuksesta.

Kun hiehoikasvatus ulkoistetaan, kasvatukseen liittyvä sopimus on oleellinen osa toimintaa. Kasvatusta suunniteltaessa on pohdittava organisoitumisen vaihtoehtoja. Kasvatussopimukset ovat aina tila- ja tapauskohtaisia ja yksityiskohtaisella sopimuksella määritetään osapuolille kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet. Hiehojen kasvatuksesta on saatava sekä alkuperäis-, että kasvatustilalle taloudellisesti kannattavaa toimintaa, joten on tärkeätä määrittää asiat, joista on ennakoon sovittava, jotta vältytään yllättäviltä ja ylimääräisiltä kustannuksilta. Sopimuksilla hallitaan riskejä ja määritetään yhteistyön toteuttamistapa (Hakola 2011a, 40). Tarkasti määritetty yhteistyösopimus edesauttaa yrittäjää savuttamaan yritystoiminnalle asettamansa tavoitteet. Tulevaisuudessa maatalousyrittäjien erikoistuminen hie-

hokasvatukseen lisääntyy, ja aihe on jo nyt ajankohtainen, sillä erikoistamalla tuotantoa yrittäjät tehostavat toimintaansa, jolloin kilpailukyky ja taloudellinen tulos paranevat.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erityisesti ulkoistetun hiehokasvatuksen sopimuksen sisältöä, eli alkuperäis- ja kasvattajatilan välistä sopimusta, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kasvatussopimukseen vaikuttaa myös lainsäädäntö, mutta opinnäytetyössä on maatalouden ja erityisesti yksittäisen maatalousyrittäjän näkökulma. Tutkimuksessa sopimusproblematiikkaa katsotaan maidontuottajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää hiehokasvatussopimuksessa sovittavia asioita, eli selvittää tilahaastattelujen avulla asioita, joista yhteistyösopimuksessa on mainittava. Tarkoituksena on myös selvittää, miten yksittäisiä asioita on sovittava maidontuottajan asettamien tavoitteiden näkökulmasta. Jotta hiehonkasvatusyhteistyö kehittyisi edelleen, nostetaan tutkimuksessa esille maidontuottajien määrittelemiä tärkeimpiä sovittavia asioita sekä asioita, joista haastateltavien tilojen olisi pitänyt sopia toisella tavalla. Myös asiat, joista ei ole sovittu mutta joista haastateltavien tilojen mielestä on sopimisen tarve, tuodaan esille. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä asioista on sovittava ulkoistettaessa hiehonkasvatus?
- Miten yksittäisistä asioista on sovittava, jotta maidontuottaja saavuttaa asettamansa tavoitteet?

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen ulkoinen viitekehys koostuu toimintaympäristöstä ja yhteiskunnan toimenpiteistä. Poliittisia reunaehdoja luomalla yhteiskunnalla on merkittävä asema maatalousyrittäjän toimintaympäristössä. Yhteiskunnan toimenpiteinä muun muassa Euroopan unionin yhteinen maatalouspolitiikka ja Suomen harjoittama maatalouspolitiikka ja lainsäädäntö vaikuttavat maatalouden rakennekehitykseen. Maatalouspolitiikalla ja lainsäädännöllä voidaan ohjailla rakennekehitystä. Suomen lainsäädännöstä hiehokasvatuksen yhteistyöhön vaikuttavat erityisesti kauppalaki

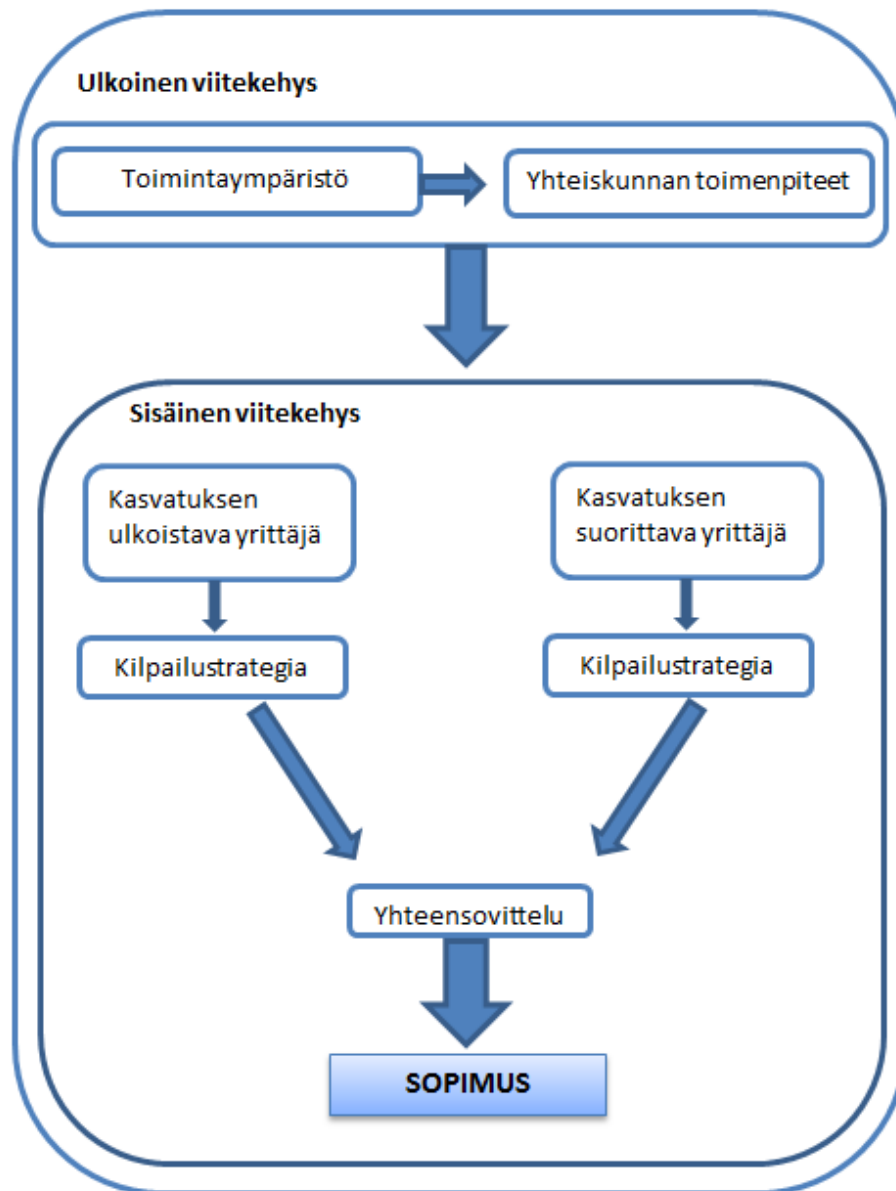
ja oikeustoimilaki. Kauppalaki on otettava huomioon, kun irtaimella omaisuudella käydään kauppaa (Kauppalaki 27.3.1987/355, [viitattu 13.12.2010]). Oikeustoimilaki on huomioitava, kun tehdään sopimuksia (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista, [viitattu 13.12.2010]). Lainsäädännön avulla on helppo selvittää hieho- kasvatuksen kriittisiä kysymyksiä, kuten esimerkiksi, mitä oikeudellisesti siirtyy, kun hieho siirtyy yrittäjältä toiselle. Lainsäädännöstä on myös silloin apua, kun määritellään, kenen omaisuutta hiehot ovat missäkin vaiheessa, esimerkiksi kulje- tusten aikana.

Yhteinen maatalouspolitiikka ja lainsäädäntö vaikuttavat muun muassa tekniikan kehittymisen lisäksi maidontuottajien toimintaympäristön muuttumisen nopeuteen. Rakennekehityksen edetessä maatalousyri- tysten määrä vähenee ja jäljelle jäävien yritysten koko kasvaa, tällöin yritysten tuotannon suunnittelu korostuu. Tuotannon suunnittelulla määritetään käytettäviä työskentelymenetelmiä, joilla saadaan yritys- toiminnasta paras taloudellinen tulos. Yritystoimintaansa jatkavien yrittäjien on tie- dostettava rakennekehityksen tuomat muutokset ja kehitettävä tuotantoaan entistä tehokkaammaksi ja kilpailukykyisemmäksi. (Ryhänen & Sipiläinen 2011.)

Tutkimuksen sisäinen viitekehys koostuu hieho- kasvatuksen ulkoistavasta yrittäjäs- tä ja kasvatuksen suorittavasta yrittäjäs- tä. Molemmilla yrittäjillä on oma erillinen hieho- kasvatusliiketoiminnon kilpailustrategia ja yhteisenä tavoitteena hieho- kasvatuksen mahdollisimman hyvä taloudellinen kannattavuus. Yrittäjien hieho- kasvatuksen muita tavoitteita ovat muun muassa eläinten terveys ja erityisesti sitoutuminen yhteistyöhön (Partanen ym. 2010, 84–86). Yrittäjien kilpailustrategiat ja yhteistyön tavoitteet vaativat yhteen sovittelua, jotta yhteistyö tyydyttää kumpaakin osapuolta. Lopulta yrittäjien yhteistyön ja strategioiden pohjalta laaditaan sopimus hieho- kasvuksesta.

Hieho- kasvatuksen sopimuksen ja yhteistyön huolellinen suunnittelu tuo esiin muun muassa yrittäjien tavoitteita ja toimintatapoja. Kaikenlainen yhteistyö vaatii aina sopijaosapuolten välistä joustavuutta yhteistyön toteuttamisessa. Huolellisella suunnittelulla varaudutaan yhteistyön riskin lähteisiin sekä määritetään tilakohtai- sesti tehokkain hieho- kasvatusyhteistyön tekotapa. (Partanen ym. 2010, 84–86.)

Kasvatuksen ulkoistavan yrittäjän ja kasvatuksen suorittavan yrittäjän yritystoiminnan strategioissa on määriteltä yrittäjien toiminta-ajatus, arvot ja visio sekä strategiset ja taloudelliset tavoitteet. Molemmilla yrittäjillä on hiehokasvatuksessa keskeisenä strategisena tavoitteena kustannusjohtajuus ja sitä kautta mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Kaikilla maatalousyrittäjillä on jotenkin suunniteltu se, mitä, miten, millä tavalla ja paljonko tuottaa (Ryhänen & Sipiläinen 2011).



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 MAATALOUSYRITYKSEN STRATEGIA

Maatilan liikkeenjohto on vaativa tehtävä. Maatalousyrittäjät toimivat haasteellisessa, epävarmassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. (Olson 2004, 6.) Strategia on maailman vanhimpia organisaatioiden johtamisen käsitteitä. Luomalla strategian, maatalousyritys tiedostaa keskeisiä tavoitteitaan ja toimintatapojaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia auttaa yritystä sopeutumaan toimintaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. (vrt. Kamensky 2008, 13–20.)

2.1 Toimintaympäristö

Maatalousyrityksen toimintaympäristö vaikuttaa oleellisesti menestymiseen ja toimintaedellytyksiin. Maatalousyritysten toimintaympäristö voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat luonnonolot, maaperä, liikenneasema ja yhteiskunnan toimenpiteet. Toimintaympäristön ulkoiset tekijät asettavat maatalousyrittäjien toiminnalle reunaehdoja, joiden mukaan on kyettävä taloudellisesti kannattavaan yritystoimintaan. Koska maatalousyrittäminen on yhteydessä elollisen luonnon kanssa, se poikkeaa muusta yritystoiminnasta merkittävästi. Luonnonolosuhteiden vaikutus maatalousyrittäjien toimintaan aiheuttaa myös maataloustuotannon alueellista erilaistumista sekä merkittäviä tilakohtaisia eroja, muun muassa maalajien eroavaisuuden muodossa. Lisäksi yritystoiminnan läheinen liittyminen luonnonoloihin tekee yritystoiminnasta osittain kausiluontoista. Voimakas kausiluontoisuus heikentää tuotantovälineistön tehokasta käyttöä, ja sitä kautta tuotantoon sijoitetun pääoman tuottavuus on alhaisempi kuin monella muulla alalla. Hyvän liikenneaseman ansiosta maatalousyritys säästää rahtikustannuksissa, ja liikenneasema voi vaikuttaa myös yrityksen valitsemaan tuotantosuuntaan. Esimerkiksi erikoiskasveja voi viljellä, jos tila sijaitsee lähellä tuotteiden jatkojalostajaa. Luonnonolojen ja liikenneaseman tapaan yhteiskunta asettaa maatalousyrittäjän toiminnalle reunaehdoja muun muassa poliittisten päätösten muodossa. Esimerkiksi maatalouden ympäristötuki velvoittaa viljelemään tietyllä tavalla. (Ryhänen & Sipiläinen 2011.)

Maatalousyrittäjän toimintaympäristön sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen fyysiset resurssit, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Maatalousyrityksen fyysisiä resursseja ovat muun muassa yrityksen koko, pelto-/tilussuhteet, rakennukset, työvoima ja ammattitaito. Maatalousyrittäjän keinot vaikuttaa toimintaympäristöön ovat rajalliset. Toimintaympäristön ulkoisiin tekijöihin on vaikeampi vaikuttaa kuin sisäisiin. Esimerkiksi ilmastollisiin ja maaperällisiin tekijöihin ei voi vaikuttaa. Sisäisistä tekijöistä maatalousyrittäjä voi vaikuttaa esimerkiksi omaan ja työvoiman ammattitaitoon. Työvoima onkin yksi keskeisimmistä tuotantoresursseista. Käytävissä olevan työvoiman tiedot, taidot ja motivaatio sekä strategiassa määritetyt tavoitteet, arvot ja visiot vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen tehokkuuteen merkittävästi. Tuntemalla yrittäjän tavoitteet ja arvot voidaan yritystä kehittää pitkällä aikavälillä haluttuun suuntaan. (Ryhänen & Sipiläinen 2011.)

2.2 Strategia

Koska markkinaohjautuvuus ja kilpailu kasvavat maataloustuotannossa koko ajan, on maatalousyrityksen strategiselle suunnittelulle ja -johtamiselle yhä suurempi tarve (Ryhänen 2011a). Kamenskyn (2008, 13–21) mukaan strategian avulla yritys kykenee määrätietoisempaan toimintaan. Edellä mainitut asiat perustelevat tarpeen maatalousyrityksen strategialle.

Strategiaa luotaessa päähuomio on pidettävä tulevaisuudessa, jotta yritys voi sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Strategiaa luotaessa on kyettävä erottamaan strateginen suunnittelu operatiivisesta suunnittelusta ja lopulta saada nämä kaksi tasoa kytettyä sujuvasti toisiinsa. Strategiaa luotaessa maatalousyritykselle etsitään uusia toimintatapoja. (Ryhänen 2011a.) Strategiassa määritetään, että miksi, mitä, miten ja millä toimialalla yritys tekee (Olson 2004, 21). Strategisella suunnittelulla haetaan siis oikeita toimintatapoja, kun taas operatiivisessa suunnittelussa keskitytään siihen, että strategiassa määritetyt operatiiviset toiminnot tehdään oikein. Yksinkertaisesti määriteltynä strateginen johtaminen ja strategian määrittäminen ovat maatalousyrittäjän keskeisten tavoitteiden ja toimintatapojen valintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiaa määritettäessä on asioita

katsottava laaja-alaisesti, jotta löydetään uusia näkökulmia ja että kyetään kyseenalaistamaan nykyisiä ja suunniteltavia toimintatapoja. (Ryhänen 2011a.)

Strategisen suunnittelun ja johtamisen tavoitteena on menestyminen ja kilpailuedun vahvistaminen. Strategia laaditaan koko maatalousyritykselle, ja se koostuu missiosta sekä strategisista ja taloudellisista tavoitteista. Missio kuvaa yrityksen elämäntehtävää, ja se koostuu arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksesta. Missiossa kuvataan liiketoiminta, jossa yritys toimii ja mitä vastuita sillä on. Mission määrittämiseen vaikuttavat oleellisesti yrittäjien ammattitaito ja mielenkiinnon kohteet. Maatalousyrittäjien toimintaan vaikuttavat myös arvot. Arvot vaikuttavat valittaviin toimintatapoihin ja yritystoimintaan liittyviin tavoitteisiin. Arvot ovat yritystoimintaan vaikuttavia yrittäjän periaatteita. Yrittäjillä on usein toisistaan poikkeava arvomaailma. Esimerkiksi yhteistyötä tehdessä yrittäjien samankaltaiset arvot tekevät yhteistyöstä sujuvampaa ja mielekkäämpää. Visio kuvaa maatalousyrityksen tulevaisuutta sellaisena kuin yritys haluaa sen pitkällä aikavälillä toteutuvan. Visiossa kuvataan konkreettisesti yrityksen tavoitteet. (Olson 2004, 21–27.) Hyvin määritetty visio helpottaa strategista suunnittelua, koska se auttaa hahmottamaan yritystoimintaan liittyviä toimintaympäristön muutoksia sekä ohjaa toimenpiteiden ja huomion ajoittamista sekä kohdentamista (David, 2007, 56). Toiminta-ajatuksessa kuvataan, missä liiketoiminnassa yritys toimii (Olson 2004, 27). Toiminta-ajatuksessa huomioidaan usein eri yhteistyökumppaneiden tarpeita ja hyvä toiminta-ajatus innostaa pyrkimään jatkuvaan kehitykseen. (Ryhänen 2011a.)

Maatalousyrittäjän on pyrittävä yritystoiminnassaan löytämään toimintatavat, joilla saadaan tulevaisuudessa paras taloudellinen tulos. Strategian avulla maatalousyrityksen toiminnoista saadaan yhtenäisiä ja koko yritystoiminnasta määrätietoista. Maatalousyritykselle kerran luotu strategia ei ole tae menestymiselle pitkällä aikavälillä. Lisäksi maatalousyrittäjän on kyettävä toteuttamaan strategiansa sekä jatkuvasti tarkkailemaan ja tarvittaessa sopeuttamaan strategiaa muuttuneisiin vaatimuksiin. (Ryhänen 2011a.)

2.3 Tavoitteet ja mittarit

Strategian luonnissa on oleellista keskittyä yrityksen omiin menestystekijöihin ja tavoitteena on ohjata yritystoimintaa parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen antaviin toimintoihin. Strategiaa tehdessä määritetään yritystoiminnan tavoitteita. Strategisilla tavoitteilla maatalousyrittäjä luo, kehittää ja ylläpitää kilpailuetuja eli parantaa kilpailuasemaansa. Kilpailuasemaa voi parantaa muun muassa pyrkimällä laadukkaaseen tuotantoon, alhaisiin yksikkökustannuksiin, tuottavaan ja tehokkaaseen tuotantoon sekä resurssien uudelleen allokointiin. Taloudellisia tavoitteita ovat puolestaan kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen liittyvät tavoitteet. Tärkein taloudellinen tavoite on pitkän aikavälin taloudellinen kannattavuus. Strategisten ja taloudellisten tavoitteiden on tuettava toisiaan. Jos esimerkiksi pitkällä aikavälillä ei saavuteta taloudellisia tavoitteita, resurssien hankinta, tavoitteiden saavuttaminen ja sitä kautta koko yritystoiminnan kehittäminen vaikeutuvat. (Ryhänen 2011a.)

Maatalousyrittäjän tavoitteita ovat myös tehokkuus ja kehittämistavoitteet. Erityisesti näillä tavoitteilla vaikutetaan siihen, miten strategiset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Tehokkuuteen ja kehittämiseen liittyvät tavoitteet antavat maatalousyrittäjälle taloudellisten tavoitteiden lisäksi apua yritystoiminnan ohjaamiseen suuntaan, jossa strategia luodaan, toteutetaan ja kehitetään. Tehokkuustavoitteilla ilmaistaan yrityksen suhdetta toimintaympäristöön sekä tuottavuutta. Eli tehokkuustavoitteissa kuvataan suhde ja tavoitteet asiakkaisiin, panostoimittajiin, yhteistyökumppaneihin ja verkostoihin liittyen. Esimerkiksi panostoimittajiin liittyvät tavoitteet koskevat muun muassa toimitusnopeutta ja palvelutasoa. Tehokkuustavoitteisiin kuuluvat myös tavoitteet siitä, kuinka sisäisissä prosesseissa toimitaan, eli kuinka tehokkaasti panokset muutetaan tuotokseksi. Tehokkuustavoitteet koostuvat siis osittain biologis-fyysisistä tekijöistä. Koska yritystoiminnassa on tarkoitus saavuttaa menestystä myös tulevaisuudessa, edellä mainittujen strategisten, taloudellisten ja tehokkuustavoitteiden lisäksi vaaditaan myös kehittämistavoitteita. Kehittämistavoitteilla on monesti ratkaiseva merkitys tulevaisuuden menestyksen saavuttamisessa, koska kehittämistavoitteissa nostetaan esille oleelliset asiat jotka tukevat muita tavoitteita ja strategiaa. (Kamensky 2010, 221–231.)

Strategiassa asetettujen tavoitteiden on oltava mitattavia, jotta yritystoiminnan tasoa kyetään seuraamaan. Kun tavoitteet ovat mitattavia, yritystoimintaa voidaan tarvittaessa ohjata lähemmäksi kohti asetettuja tavoitteita. Mittaamalla tavoitteita selvitetään, miten asetetut tavoitteet saavutettiin. Mittauksen perusteella mietitään, miten yritystoimintaa kehitetään edelleen. (Ryhänen 2011a.) Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, strategiaa on jatkuvasti arvioitava ja tarvittaessa sopeutettava muuttuvaan tilanteeseen. Strategiatyö on yrityksessä jatkuvaa. (Olson 2004, 64.)

Strategiassa asetettuja tavoitteita mitataan lukuisilla eri mittareilla (Olson 2004, 65). Taloudellisia tavoitteita mitataan talouden tunnusluvuilla. Yleisesti kannattavuutta mitataan kannattavuuskertoimella. Kannattavuuskerroin ilmaisee, miten asetetut oman työn palkkavaatimus ja tuotantoon sijoitetun oman pääoman korkovaatimus on saavutettu. Maksuvalmius tarkoittaa sitä, miten maksusuorituksista kyetään selviytymään. Pääoman tuottavuus ilmaistaan suhteuttamalla tuotantoon sijoitetun pääoman määrä tuotannon määrään. (Tunnusluvut, [viitattu 12.1.2012]; Pääoman tuottavuus 1997, 242.)

Tehokkuuteen liittyviä tavoitteita mitataan fyysisillä mittareilla. Näitä ovat muun muassa keskituotos (kg/lehmä/v) ja kasvu (kg/pv). Maidontuottaja toimii tuotantomahdollisuuksien joukon rajapinnalla tavoitellessaan mahdollisimman suurta tuotost määrää käytössä olevalla tuotantoteknologialla. Maidontuottaja tavoittelee siis mahdollisimman suurta tuottojen ja kustannusten erotusta. Toimiessaan rajapinnalla maidontuottajan toiminta on taloudellista, kun panoksia ei tuhlaannu. Myös tuotteiden ja panosten hintasuhteet vaikuttavat panoksen optimikäyttömäärään, eikä biologiseen maksimituotokseen kannata pyrkiä, koska panokset eivät ole ilmaisia. (Ryhänen 2011b.)

2.4 Liiketoiminto ja kilpailustrategia

Strategiassa kuvataan, missä liiketoiminnassa maatalousyrittäjä toimii. Valitun liiketoiminnan perusteella valitaan kyseiseen liiketoimintaan liittyvät eri liiketoiminnot

eli osabisnekset tai niistä koostuvat yhdistelmät, joissa maatalousyritys on mukana. Koko harjoitettava liiketoiminta siis segmentoidaan eli jaetaan osiin. (Kamensky 2008, 96–97.) Esimerkiksi maidontuottajan harjoittaa liiketoimintana maidontuotantoa. Maidontuottajan liiketoimintaan liittyviä muita liiketoimintoja ovat muun muassa hiehonkasvatus, säilörehuntuotanto ja rehuohrantuotanto. (Ryhänen 2011a.)

Liiketoiminnan segmentoinnin jälkeen kullekin valitulle liiketoiminnoille luodaan oma kilpailustrategia. Kilpailustrategiat täydentävät koko yrityksen strategiaa. Vaahtimuksen ja erittäin tärkeän merkityksen kilpailustrategioille antaa se, että jokapäiväinen kilpailu yritysten välillä tapahtuu liiketoimintatasolla. Kilpailustrategian avulla yritys pystyy luomaan ja vahvistamaan kilpailuetua määrittelemillään toiminnan osa-alueillaan, koska kilpailustrategian avulla erottaudutaan kilpailijoista ja saavutetaan sekä vahvistetaan omia vahvuuksia. (Kamensky 2008, 25.) Liiketoiminnan segmentointi on haastavaa eikä yhtä ainoaa oikeaa tapaa ole. Lisäksi kilpailustrategia auttaa hahmottamaan liiketoimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kamensky 2008, 97–102.)

Maidontuottajan alkaessa määrittää hiehonkasvatusliiketoiminnan kilpailustrategiaa kannattaa hänen hyödyntää verkosto- ja kilpailulähtöisyyttä. Verkostoituminen auttaa tehostamaan ja kehittämään tuotantoa, koska se antaa mahdollisuuden tuotannossa erikoistumiseen toisten yrittäjien kanssa tehtävän yhteistyön kautta. Tällöin on mahdollisuus hyötyä toisten yrittäjien osaamisesta ja resursseista. Kilpailulähtöisyys auttaa hahmottamaan markkinoilla kohdattavaa kilpailua ja kilpailijoita. Kilpailijoiden strategioita hahmottamalla saadaan apua oman toiminnan segmentointiin ja kilpailustrategioiden luontiin. Tätä kautta voidaan vahvistaa kilpailukykyä. (Kamensky 2008, 109.)

2.5 Maidontuottajan kilpailustrategia

Maidontuottajan ulkoistaessa hiehonkasvatuksen mahdollistuu entistä tehokkaampi resurssien allokointi maidontuotantoon. Tällöin on siis mahdollista erikoistua maidontuotantoon. Hiehojen ollessa toisella yrittäjällä käytetään tuotantoraken-

nuksiin sijoitettu pääoma tuottavammin, kun hiehojen tilalle saadaan lehmiä. Tällöin tuotantokapasiteetin käyttöaste nousee. Edellä mainitun perusteella yrityskoko kasvaa ja suurtuotannon etujen hyödyntäminen mahdollistuu. (vrt. Ryhänen 2011a.) Porterin (1985, 26) mukaan tuotantokapasiteetin käyttöasteen nousu, suurtuotannon edut, uuden teknologian käyttöönotto ja kilpailukyvyyn parantaminen mahdollistavat alemmat yksikkökustannukset, ja sitä kautta kustannusjohtajuus mahdollistuu. Näiden analyysien perusteella maidontuottaja valitsee maidontuotannon kilpailustrategiaksi kustannusjohtajuuden. Kustannusjohtajuudessa pyritään alhaisiin yksikkökustannuksiin. Maidontuottajalle mahdollistuu entistä parempi taloudellinen tulos, kun tuotannossa erikoistutaan ja sitä tehostetaan. (Ryhänen 2011a; Kauppinen ym. 2010.)

Kustannusjohtajuudesta on tullut nykyään yhä merkittävämpää monella eri toimialalla. Yksi selitys tälle on tekniikan kehittyminen ja kilpailun voimistuminen sekä lisääntyminen. Keinona kilpailussa menestymiselle yrityksillä on ollut muun muassa suuruuden ekonomian etujen tavoittelu sekä yhteistyö. (Kamensky 2008, 251.) Saavuttaessaan kustannusjohtajuuden maatalousyrityksellä on keskimääräistä paremmat menestymisen mahdollisuudet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kustannusjohtajuuteen pyrkivän maidontuottajan on ymmärrettävä myös differointistrategian perusteet, vaikka maidontuotannon erilaistamiseen ei olekaan tarvetta. Maidontuottajan kannattaa tuottaa ainoastaan meijerin laatuvaatimukset täyttävää maitoa. Tuotettaessa laadultaan laatuvaatimukset ylittävää maitoa aiheutuu ylimääräisen laadun tuottamisesta kustannuksia, joille ei saada meijeriltä rahallista korvausta. (Ryhänen ym. 2011, 73.) Huomioitava on myös, että usean eri yrittäjän tavoittellessa kustannusjohtajuutta kilpailu kasvaa (Porter 1985, 26–27). Esimerkiksi suurtuotannon etujen tavoittelu peltopinta-alaa kasvattamalla lisää kilpailua pellon saatavuudesta ja nostaa siitä maksettavaa hintaa.

2.6 Hiehokasvattajan kilpailustrategia

Hiehonkasvattajan perusstrategiana liiketoiminnossa, jossa maidontuottajien hiehoja kasvatetaan, on kustannusjohtajuus ja tietty laatutaso. Kustannusjohtajuudel-

la pyritään alhaisiin yksikkökustannuksiin, kuten edellä kerrotaan. Tietty laatutaso puolestaan edellyttää tuotteiden erilaistamista ja erottautumista kilpailijoista, liiketoiminto differoidaan eli valitaan ominaisuuksia, joita asiakkaat pitävät tärkeinä. (Kamensky 2008, 255.) Differointistrategian toteuttamiseen eli erottautumiseen kilpailijoista on useita eri mahdollisuuksia, ja ne ovat erilaisia joka alalla. Yrityksen ainutlaatuisten ominaisuuksien myötä mahdollistuu asiakkailta saatavan hinnan nosto. (Porter 1985, 28.) Hiehonkasvattaja voi esimerkiksi tiineyttää hiehot tilallaan, suunnitella optimaalisen ruokinnan tai panostaa eläinten hyvinvointiin. Kun hiehonkasvattaja on suorittanut differoinnin, mahdollistuu korkeamman hinnan pyytäminen kasvatuksesta, kasvatuksen laadun ja muihin kasvattajiin nähden ainutlaatuisten ominaisuuksien myötä. Jos kilpailun vuoksi kasvatusta ei kyetä hinnoittelemaan muita ylemmälle tasolle, kuitenkin parempi kysyntä kilpailijoihin nähden mahdollistuu. Tämä lisää hiehonkasvattajan kilpailukykyä. Differointistrategiaan pyrkiviä yrittäjiä voi olla samalla alalla useita, jos alaan liittyy useita eri ominaisuuksia joita yhteistyökumppanit arvostavat (Porter 1985, 28). Porterin (1985, 28) mukaan differointistrategiaa noudattavan yrittäjän on huomioitava, että differointikeinojen aiheuttamat kustannukset on oltava pienemmät kuin differoinnilla ansaittu hinnannousu.

3 ULKOISTETTU HIEHOKASVATUS

Kun maatalousyrityksen tarvitsema liiketoiminto tai sen osa ostetaan toiselta yritykseltä, voidaan puhua tietynasteisesta alihankinnasta. Tavoitteena ovat kustannussäästöt, joita saavutetaan yritystoiminnan tehokkuuden lisäämisellä, kilpailukyvyn ja toiminnan kannattavuuden vahvistamisella. Ulkoistaminen on yleensä tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyötä, ja se vaatii sopijaosapuolilta molemminpuolista luottamusta sekä joustavuutta. (Vuorenvirta, [viitattu 24.1.2012].) Ulkoistetussa hieho- kasvatuksessa maidontuottaja ei kasvata uudistuseläimiä itse, vaan kasvatus on ulkoistettu hiehojen kasvatukseen erikoituneelle yrittäjälle. Uudistuseläinten kasvattaminen on yksi maidontuottajan liiketoiminnoista, ja hieho- kasvatuksen ulkoistaminen mahdollistaa erikoistumisen maidontuotantoon.

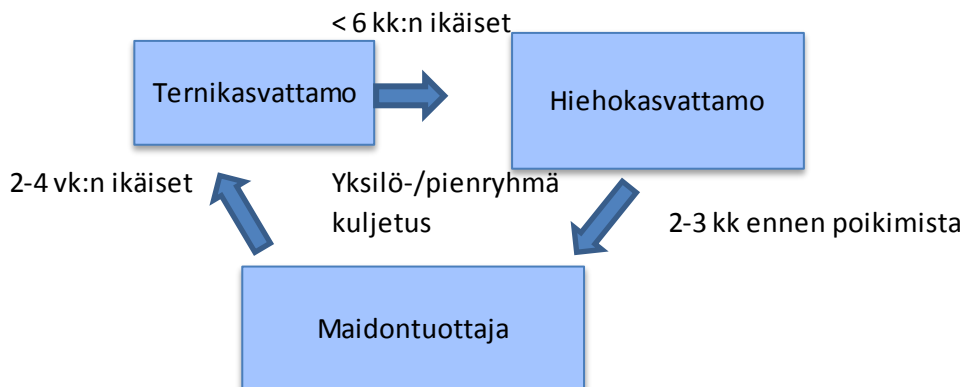
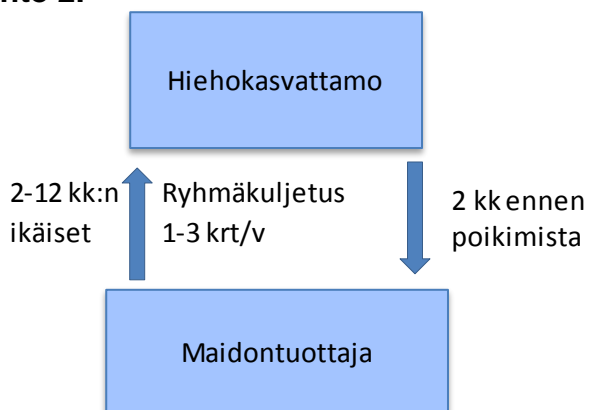
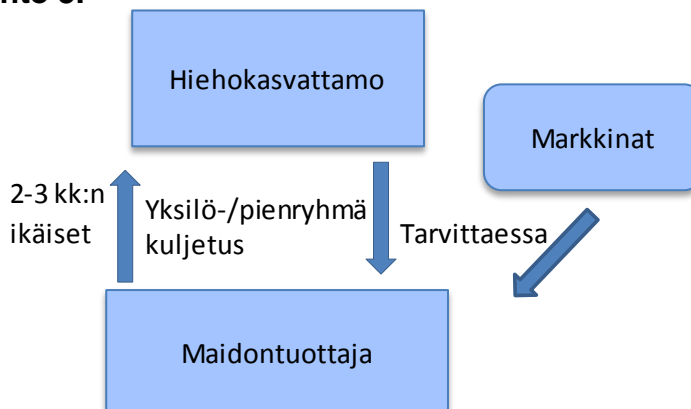
3.1 Ulkoistetun hieho- kasvatuksen toteuttamistavat

Ulkoistetussa hieho- kasvatuksessa maidontuottaja ulkoistaa hieho- kasvatusliiketoimintonsa, eli maidontuotannon uudistuseläinten kasvatuksen, toiselle yrittäjälle. Hieho- vasikat siirtyvät maidontuottajalta kasvatustilalle maidontuottajan ja hieho- kasvattajan välisen sopimuksen mukaan. Samoin määräytyy myös ajankohta ennen hiehon poikimista, jolloin hieho palaa maidontuottajalle. Ulkoistaessa hiehon- kasvatuksen maidontuottajalla on entistä enemmän resursseja käytettävissä maidontuotantoon.

Tavoitteena hieho- kasvatuksessa on laadukkaiden, eli muun muassa tuottavien ja terveiden, lypsylehmien tuottaminen mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Hiehon perimä asettaa laadulle omat reunaehdonsa, mutta itse kasvatuksellakin vaikutetaan huomattavasti hiehon tuotantokapasiteettiin. (Mäntysaari 2001.)

Ulkoistetun hieho- kasvatuksen toteuttamiseen on useita vaihtoehtoja. Tilakohtaisesti on määritettävä, mikä vaihtoehto sopii parhaiten yhteistyön osapuolille. Ensimmäisessä vaihtoehdossa hieho- vasikat siirretään muutaman viikon ikäisinä ternikasvattamoon sitä mukaa kun niitä syntyy. Sieltä hiehot siirtyvät alle puolen vuo-

den ikäisinä hiehokasvattamoon ja lopulta kaksi tai kolme kuukautta ennen poikimista takaisin maidontuottajalle. Kasvattamosta toiseen ja takaisin maidontuottajalle hiehot siirtyvät yksilöinä tai pienryhmissä. Toisessa vaihtoehdossa hiehot siirtyvät hiehokasvattamoon muutaman kerran vuodessa. Tällöin hiehot siirtyvät ryhmissä ja ovat iältään noin 2–12 kuukautta. Toisessa mallissa hiehot palaavat takaisin maidontuottajalle viimeistään kaksi kuukautta ennen poikimista. Toisessa mallissa hiehot voidaan ottaa takaisin maidontuottajalle esimerkiksi kesäaikana, jos maidontuottaja haluaa laiduntaa hiehojaan. (Partanen ym. 2010, 84–86.) Kolmannessa mallissa hiehovasikat myydään hiehonkasvatustilalle kahden tai kolmen kuukauden ikäisinä. Kun maidontuottaja tarvitsee uudistuseläimiä, hän ostaa tarvitsemansa hiehot hiehonkasvattajalta tai markkinoilta. Ulkoistetun hiehokasvatuksen vaihtoehtoja havainnollistetaan kuviossa 2. (Hakola 2011b.)

Vaihtoehto 1.**Vaihtoehto 2.****Vaihtoehto 3.**

Kuvio 2. Hiehokasvatuksen vaihtoehdot (Partanen ym. 2010; Hakola 2011b, mukaillen).

4 YHTEISTYÖ

Maatilojen toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvat muutokset aiheuttavat maatalousyrittäjien toiminnalle uusia haasteita ja vaatimuksia. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ilmenevät muun muassa kilpailun kovenemisena, tekniikan kehittymisenä ja epävarmuuden lisääntymisenä. Tällöin vaaditaan entistä kustannustehokkaampaa yritystoimintaa. Yksi keino kustannustehokkuuden saavuttamiseksi on yhteistyön tekeminen. Maatalousyrittäjien välinen yhteistyö onkin lisääntynyt ja lisääntyy edelleen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.)

4.1 Yhteistyö

Yhteistyö on kahden tai useamman eri tahon yhdessä harjoittamaa toimintaa, jossa pyritään taloudelliseen menestymiseen. Yhteistyötä voidaan harjoittaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Yhteistyömuodot voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: perinteiseen ja rajoitettuun yhteistyöhön. Perinteinen yhteistyö on kahden tai useamman yrittäjän välistä yhteistoimintaa muun muassa käyttämällä yritystoiminnassa yhteistä konetta. Perinteisessä yhteistyössä eri osapuolet voivat osallistua yhteistyöhön liittyvään suunnitteluun ja päätöksentekoon. Rajoitetussa yhteistyössä ainakin yksi yhteistyön osapuoli on perinteinen, eli yksityinen henkilö tai yritys, toinen tai useampi osapuoli on rajoitettu. Rajoitetusta yhteistyöstä esimerkki on maatalousyrittäjä ja yritystoiminnan rahoittaja. Rahoittajat rajaavat taloudellisen vastuun itse yrittäjälle eivätkä halua puuttua esimerkiksi liikkeenjohtoon. Maatalousyritykset voivat harjoittaa keskenään monenlaista yhteistyötä. Yritysten välisestä yhteistyöstä on kuitenkin erotettavissa kolme perusominaisuutta: tuottojen ja kustannusten jako, varojen käytön jako sekä jaettu liikkeenjohto. (Kay, Edwards & Duffy 2008, 237.)

Yhteistyöhön ryhdyttäessä on yhteistyösopimukseen määritettävä yhteistyöhön liittyvät asiat tarkasti ja tapauskohtaisesti. Suulliset sopimukset ovat yhtä päteviä kuin kirjalliset, mutta suositeltavaa on asioista sovittaessa tehdä kirjallinen sopimus. Suullisessa sopimuksessa jää herkästi tärkeitä asioita huomiotta, ja tällöin

ongelmatilanteissa yhteistyön osapuolien välille syntyy kitkaa. Kirjallinen sopimus auttaa määrittämään osapuolille kuuluvat vastuut ja selventää esimerkiksi tuottojen jakoa. Kirjallisen sopimuksen on käsiteltävä ainakin seuraavat asiat: päätöksenteko, omistaminen ja omistussuhteet, voiton/tappion jako, vastuun ja kustannusten jako, yhteistyön kesto sekä yhteistyön lopettaminen. Tällöin yhteistyö on oikeudenmukaista, kun esimerkiksi kustannukset jakautuvat osapuolille omistussuhteiden mukaan. (Kay ym. 2008, 237–238.)

Vesalainen (2006, 65) on jakanut yritysten välisen kumppanuuden arvioinnin kahdeksi tasoksi: organisationaaliseksi ja liiketoiminnalliseksi. Organisationaalisuus jakaantuu edelleen rakenteelliseen ja sosiaaliseen sidoksisuuteen. Rakenteellinen sidoksisuus käsittää muun muassa yhteiset rutiinit, yhteiset rakenteet, yhteiset järjestelmät ja prosessit. Rakenteellisella tasolla haetaan toimintaan muun muassa yhteisiä toimintalinjoja ja mahdollisuuksia. Sosiaalinen sidoksisuus puolestaan käsittää luottamuksen, vuorovaikutuksen, oppimisen ja yhteisen näkemyksen muun muassa yritysten tavoitteista. Hiehokasvatusyhteistyötä tarkastellaan organisationaalisesta näkökulmasta, koska tällöin yhteistyökumppaneilla on oltava toimintatavat tiedossa, luottamusta sekä yhteisiä näkemyksiä muun muassa yritystoiminnan tavoitteista. Liiketoiminnallinen taso käsittää yhteistyökumppaneiden samansuuntaiset strategiset ja operatiiviset linjaukset. Keskenään yhteistyötä tekevien yritysten erikoistuminen ja ydinosaaminen täydentävät molempien yhteistyökumppaneiden toimintaa. Tällöin mahdollistuu uusien toimintatapojen oppiminen. (Vesalainen 2006, 64–73.)

4.2 Yhteistyön etuja ja ongelmia

Yhteistyö mahdollistaa tuotannossa erikoistumisen ja sitä kautta tuotannon kehittämisen entistä kustannustehokkaammaksi ja kilpailukykyisemmäksi. Yhteistyö mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön, esimerkiksi hiehokasvatusyhteistyötä tehtäessä maidontuottaja ja hiehonkasvattaja keskittyvät kumpikin siihen, minkä parhaiten osaavat ja mihin heillä on eniten mielenkiintoa. Yritystoiminnan menestymisessä oleellista on uuden tiedon ja taidon omaksuminen, ja yhteistyötä teke-

mällä tähän aukeaa hyvä mahdollisuus, kun vastuun ja osaamisen jaon kautta yhteistyössä mukana olevat tahot pystyvä keskittymään tehokkaasti omaan ydinosaamiseensa. Yritystoiminnassa menestyminen ja kilpailukyvyn ylläpito ja vahvistaminen riippuvat tulevaisuudessa yhä enemmän verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvystä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23–24.) Esimerkiksi yhtiöihin ja muihin yhteenliittymiin liittymiseen verrattuna yhteistyön tekeminen on yksittäiselle maatalousyrittäjälle yksinkertainen ja kannattava vaihtoehto. Koska yhteistyötä on monenlaista, voi itse vaikuttaa siihen, missä suuruusluokassa sitä harjoittaa. Tällöin yhteistyö on joustavaa ja hyvillä liikkeenjohtotaidoilla sekä sopimuksilla määritetään yksityiskohtainen, osapuolten tarpeita tyydyttävä yhteistyösopimus. (Kay ym. 2008, 239–240.)

Yritystoiminnan kehittäminen toimintaympäristön vaatimuksia vastaavaksi sekä yhteistyön tekeminen vaativat osaamista ja liikkeenjohdollisia taitoja. Tuotannon suunnittelulla haetaan toimintatapoja asetettujen rajoitteiden ja omien tavoitteiden suhteessa. Tavoitteena on saada paras mahdollinen taloudellinen tulos. Strategia-assa on määritetty yrityksen strategisia ja taloudellisia tavoitteita, toiminta-ajatus, tulevaisuuden näkemyksiä sekä yrityksen/yrittäjän arvoja. Suunniteltaessa yhteistyötä saavutetaan etua, kun yhteistyötä tekevien osapuolien tuotantosuunnitelmat strategioineen on tehty huolella. Yhteistyöhön ollaan valmiita, kun osapuolet tuntevat toistensa yritystoiminnan päämäärät ja toimintaan vaikuttavat arvot. (Ryhänen & Sipiläinen 2011.)

Kaikilla yrityksillä on heikkouksia ja vahvuuksia, eikä mikään yritys ole yhtä vahva joka osa-alueella (David 2007, 122). Onnistunut yhteistyö vaatii sääntöjä, asioista sopimista, yhteisiä tavoitteita, joustavuutta ja luottamusta. Yhteistyössä on hyväksyttävä se, että yhteistyön toinen osapuoli tekee joitain toimintoja toisella tavalla kuin itse tulisi tehtyä. Mitä enemmän osapuolia yhteistyössä on, sitä vaikeampaa on kaikkien tarpeiden tyydyttäminen. Taloudellisten hyötyjen lisäksi maatalousyrittäjät saavat yhteistyöstä muitakin etuja. Muun muassa sosiaalinen toiminta ja työn mielekkyys lisääntyvät, kun joutuu olemaan tekemisissä toisten yrittäjien kanssa. Myös yritystoimintaan liittyviä riskejä vähennetään ja hajautetaan, kun vastuuta

siirretään toisille yrittäjille ja heidän osaamistaan hyödynnetään. (Holmström 2006, 35–36.)

Maatalousyrittäjien alkaessa harjoittaa yhteistyötä korostuvat yritysten strategiat. Pitkäaikaista yhteistyötä ei voi rakentaa liian nopeasti, vaan verkostoitumisen suunnittelulle ja tavoitteiden yhteen sovittelulle on varattava riittävästi aikaa. Yhteistyössä mukana olevien yritysten strategiat vaikuttavat yhteistyön tekoon, koska strategioissa on määritetty yrittäjien keskeiset tavoitteet, toimintalinjat ja arvot. Myös yhteistyölle on asetettava tavoitteet, jotta tiedetään, mihin yhteistyöllä pyritään ja ennen kaikkea syy yhteistyön tekemiseen. Yhteistyöhön liittyvän tavoitteen ja koko strategian on oltava yhdenmukainen ja tasapuolinen. Suurimmat ongelmat kohdat yhteistyössä liittyvät strategiaan. Ongelmakohtia ovat muun muassa luottamuspuula, joustamattomuus, arvojen ja tavoitteiden ristiriitaisuus sekä puutteet vuorovaikutuksessa ja sitoutumisessa. Yhteistyöstä on saatava mahdollisimman ongelmatonta, ja luottamuspuulaa ei saa esiintyä. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Yksinkertaisesti voi sanoa, että toimimaton yhteistyö perustuu ammattitaidon puutteeseen. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun yrittäjät eivät tiedosta yhteistyöstä saatavia hyötyjä. Yhteistyön ongelmaksi voi muodostua myös maatalousyri-tysten toimintaedellytykset ja sijainti. Toisella tilalla voi olla esimerkiksi suuri pelto-ala ja lohkokoko, kun toisella tilalla on vähän peltoa ja pieni lohkokoko, lisäksi tilat sijaitsevat etäällä toisistaan. Tällöin on vaikea harjoittaa yhteistyötä juuri näiden kahden tilan kesken. Myös hiehokasvatusyhteistyötä harjoitettaessa yhteistyötilojen on sijaittava riittävän lähellä toisiaan, jotta kuljetuskustannukset eivät nouse liian suuriksi. (Holmström 2006, 35–36.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset voidaan jakaa teoreettisiksi tai empiirisiksi tutkimuksiksi. Teoreettisessa tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa tietomateriaalia, kun taas empiirisessä tutkimuksessa keskitytään havainnointiin. Opinnäytetyöni tutkimus on empiirinen. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa muun muassa kysymyksiin mikä, missä ja paljonko, ja kvalitatiivinen kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan suuria ja edustavia otoksia, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään harkittuun ja suppeaan otokseen. (Heikkilä 2008, 13–17.)

Tutkimusongelman ja edellä mainitun perusteella valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja käsiteltävää asiaa tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkittavasta asiasta löytämään tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Eli tutkimustuloksen on tarkoitus auttaa ymmärtämään millä perusteella joku on valinnut kyseiset toimintatavat (Heikkilä 2008, 16–17).

Tutkimustyyppinä opinnäytetyössä on teemahaastattelu. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 208) mukaan teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Sen etuna on muun muassa se, että se ei suoranaisesti vaikuta vastausten syvällisyyteen, koska teemahaastattelu etenee valittujen teemojen kautta eikä esitä suoria jyrkkiä kysymyksiä. Tällöin haastateltavien yksilölliset tulkinnat ja mielipiteet tulevat hyvin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Haastattelu on joustava tiedonkeruutapa, koska se on käyttökelpoinen monissa eri tilanteissa. Ominaisuuksiltaan haastattelu on sellainen, jossa kysellään haastatel-

tavien mielipiteitä tutkittavasta asiasta ja jossa vastaukset saadaan puhutussa muodossa. Haastattelun tarkoituksena on se, että haastattelija saa jonkinlaisen mielikuvan ja käsityksen haastateltavan mielipiteistä ja toimintatavoista. Haastattelussa ollaan vuorovaikutuksessa, joten se on sosiaalinen tilanne. Haastattelu on suora ja yleinen tapa selvittää haastateltavan toimintamotiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–41.)

5.2 Teemahaastattelu

Hiehokasvatuksen ulkoistaneiden maitotilojen yhteystietoja selvitettiin Pro Agria Etelä-Pohjanmaan, Pro Agria Keski-Pohjanmaan ja verkostojen kautta. Haastattelupyynnöksiä tehtiin kuusi. Yksi maidontuottaja ei vastannut haastattelupyyntöön ollenkaan, joten haastateltaviksi saatiin viisi maidontuottajaa. Kaikki haastattelupyynnot tehtiin puhelimitse noin viikko ennen kutakin haastattelua. Haastattelun ajankohdat sovittiin kaikissa tapauksessa siten, että haastatteluajankohdaksi esitettiin ensin alku-/loppuviikkoa, sitten päivää ja sen jälkeen haastateltava sai itse valita sopivimman mahdollisen päivän ja kellonajan haastattelulle. Haastateltavien annettiin itse vaikuttaa sopivaan haastattelu ajankohtaan, jotta haastattelusta aiheutuisi mahdollisimman vähän häiriötä yrittäjien toiminnalle. Kaikki haastattelut ajoittuivat navettatöiden välille. Kahteen haastatteluun osallistui yksi tilan yrittäjästä ja kolmeen kaksi.

Ennen haastatteluja tehtiin tutkimuksen teemahaastattelurunko, jonka pohjalta tehtiin testihaastattelu. Testihaastatteluun valittiin maidontuottaja, joka oli muutama vuosi sitten lopettanut hiehokasvatuksen ulkoistamisen. Testihaastattelun tarkoituksena on selvittää haastattelurungon toimivuutta, teema-alueiden soveltuvuutta ja järjestystä sekä itse haastattelun kestoa. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoa voi tarpeen vaatiessa vielä muuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72.) Testihaastattelun perusteella haastattelurunko toimi melko hyvin ja toi tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa. Testihaastattelun jälkeen tehtiin kuitenkin pieniä muutoksia ja lisäyksiä haastattelurunkoon.

Tutkimuksen teemahaastattelu jakaantui yrityksen lyhyehköön taustojen kartoittamiseen sekä teemakysymyksiin, joita oli seitsemän. Jokainen haastattelu kesti noin puoli tuntia. Taustakysymykset ja teemahaastattelun runko esitetään liitteessä 1. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella, jonka jälkeen äänitiedostot litteroitiin. Litteroinnit, eli äänitteiden puhtaaksikirjoittaminen, toteutettiin tietokoneella valikoiden. Valikoinnin seurauksena haastatteluista kirjoitettiin vain haastateltavan puhe ja sellaiset asiat, jotka liittyivät jollain tapaa tutkimusongelmaan. Aineiston litteroiminen ja tekstistä johtopäätösten teko on yleisempää kuin suoraan äänitteestä päättelyminen. Johtopäätösten teko suoraan äänitteistä on kannattavaa silloin, kun haastatteluja on vain muutama. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Lisäksi litteroitu aineisto palvelee aineiston jatkokäyttöä tutkimushankkeessa. Haastatteluilla kerättyä aineistoa käytetään opinnäytetyön lisäksi Kilpailukykyä maidon tuotantoon -tutkimushankkeessa.

Kaikki tutkimukseen liittyvät haastattelut tehtiin luottamuksellisesti. Tutkimusmenetelmän ja pienen tilajoukon takia ei haastateltaville voinut täyttää anonyymiutta luvata, toisin kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36).

Tutkimuksen laadukkuuteen vaikutetaan haastattelurungolla sekä litteroimalla haastattelut mahdollisimman nopeasti. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahdella käsitteellä: reliaabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat käsitteet liittyvät kvantitatiivisessa tutkimuksessa laaduntarkkailuun, joten niiden käyttäminen kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin on hieman kyseenalaista. Tutkimustulos on reliaabeli esimerkiksi silloin, kun kaksi tutkijaa pääsee samaan lopputulokseen. Validius tarkoittaa käsitteenä mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituksena mitata. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185; Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

5.3 Aineisto

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoksi voi riittää jopa yksikin hyvin valittu haastateltava. Aineisto voi koostua myös pienestä joukosta yksilöhaastatteluja. Kvalitatiivi-

sen tutkimusaineiston riittävyttä voi määrittää saturaatiokäsitteen avulla. Saturaatio tarkoittaa riittävyttä ja kylläisyyttä. Eli aineisto on silloin riittävällä tasolla, kun haastatteluita on tehty niin monta, että uudet haastattelut eivät tuo enää tutkimusongelman kannalta ajateltuna uutta tietoa. Aineisto on siis riittävä ja kylläinen ja on tapahtunut saturaatio, kun haastatteluista alkaa nousta samoja asioita esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182.) Tutkimuksessa haastateltavina oli viisi maidontuottajaa, jotka olivat ulkoistaneet hiehonkasvatuksen. Haastateltavat yrittäjät sijoittuivat Keski- ja Etelä-Pohjanmaan alueelle. Yhdeltä haastatellulta maidontuottajalta saatiin haastattelun päätteeksi hänen ja hiehonkasvattajan välinen kirjallinen sopimus käyttöön. Lisäksi aineistona käytettiin esihaastateltua maidontuottajaa, joka oli muutama vuosi sitten lopettanut hiehokasvatuksen ulkoistamisen.

6 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI JA TULOKSET

6.1 Tutkimukseen haastatellut maidontuottajat

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kuutta maidontuottajaa. Viisi haastatelluista maidontuottajista on ulkoistanut hiehonkasvatuksen. Yksi haastateltava maidontuottaja oli muutama vuosi ennen tutkimusta lopettanut hiehokasvatuksen ulkoistamisen. Maidontuottaja, joka oli jo lopettanut hiehokasvatuksen ulkoistamisen, toimi hiehonkasvattajan kanssa suullisen sopimuksen varassa. Kaikilla muilla haastatelluilla maidontuottajilla oli kirjallinen sopimus hiehonkasvatuksesta kasvattajan kanssa.

Maidontuottaja A. Hän aloitti hiehokasvatuksen ulkoistamisen vuonna 2008. Tällöin hänellä oli 35 lypsylehmää. Hiehokasvatuksen ulkoistamisen sekä navetan laajentamisen myötä hän on nostanut lehmämäärän nykyiseen 57:ään. Lypsyjärjestelmänä lämpimässä pihatossa on 2 x 5 -kalanruotolypsyasema. Maidontuottajan itsensä lisäksi tila työllistää vakituisesti puolison sekä yhden työntekijän puolipäiväisesti. Ulkopuolinen työntekijä on toisen tilan kanssa yhteinen. Maidontuottajalla on kirjallinen sopimus ulkoistetusta hiehokasvatuksesta.

Maidontuottaja B. Hän aloitti hiehokasvatuksen ulkoistamisen vuonna 2010. Ennen tätä lehmämäärä oli 65. Hiehokasvatuksen ulkoistamista edelsi merkittävä uuden navetan investointi, jolloin lehmämäärä nousi nykyiseen 215:een. Lypsyjärjestelmänä verhoseinäisessä pihatossa on 2 x 12 -rinnakkaislypsyasema. Yritys on myös kahden yrittäjäperheen yhteisnavetta. Yritys työllistää vakituisesti kuusi henkilöä, kaksi yrittäjäpariskuntaa sekä kaksi ulkopuolista työntekijää. Yrityksellä on tulevaisuudessa tarkoitus palkata lisää työvoimaa. Yrityksellä on kirjallinen sopimus ulkoistetusta hiehokasvatuksesta.

Maidontuottaja C. Hän aloitti hiehokasvatuksen ulkoistamisen vuonna 2006. Lehmämäärä ennen hiehokasvatuksen ulkoistamista oli 42. Nykyinen lehmämäärä 65 saavutettiin ulkoistamalla hiehokasvatus. Lypsyjärjestelmänä kylmäpihatossa

on 2 x 6 -kalanruotolypsyasema. Yritys työllistää vakituisesti yrittäjäpariskunnan. Hänellä on kirjallinen sopimus ulkoistetusta hiehokasvatuksesta.

Maidontuottaja D. Hän aloitti hiehokasvatuksen ulkoistamisen vuonna 2001. Hiehokasvatuksen ulkoistaminen mahdollisti lehmämäärän nostamisen 32:sta 42:een. Hänellä on parsinavetta ja putkilypsy, jossa on kahdeksan lypsy-yksikköä. Yritys työllistää vakituisesti yrittäjäpariskunnan. Hänellä on kirjallinen sopimus ulkoistetusta hiehokasvatuksesta.

Maidontuottaja E. Hän aloitti hiehokasvatuksen ulkoistamisen vuonna 2005. Hiehokasvatuksen ulkoistaminen mahdollisti hiehopaikkojen muuttamisen lehmäpaikoiksi, ja lehmämäärä nousi 18:sta 42:een. Hänellä on parsinavetta ja lypsyjärjestelmänä putkilypsy kuudella lypsy-yksiköllä. Yritys työllistää vakituisesti yrittäjäpariskunnan. Hänellä on kirjallinen sopimus ulkoistetusta hiehokasvatuksesta.

Maidontuottaja F. Hän aloitti osittaisen hiehokasvatuksen ulkoistamisen vuonna 2005. Hiehokasvatuksen osittainen ulkoistaminen päättyi vuonna 2009. Kun hiehokasvatus oli osittain ulkoistettu, hänen lehmämääränsä oli sama kuin nykyäänkin eli 100. Ennen kasvatuksen ulkoistamista lehmämäärä oli 70. Ennen hiehokasvatuksen osittaista ulkoistamista sekä sen aikana lypsyjärjestelmänä oli 2 x 6 -kalanruotolypsyasema. Nykyään lypsyjärjestelmänä on kahden lypsyrobotin automaattilypsy. Yritys työllistää vakituisesti yrittäjäpariskunnan sekä yhden ulkopuolisen työntekijän puolipäiväisesti. Hänellä oli suullinen sopimus ulkoistetusta hiehokasvatuksesta.

6.2 Aineiston analysointi

Kaikki haastattelut litteroitiin valikoiden. Litteroitu aineistokokonaisuus käsiteltiin prosessina siten, että aineistokokonaisuudesta poimittiin erilleen kaikki ne eri asiat, jotka saattaisivat jollain tapaa liittyä tutkimusongelmaan. Kun aineistokokonaisuudesta oli saatu poimittua kaikki oleelliset seikat, luokiteltiin poimitut asiat syn-teeseiksi.

Haastatteluaineisto analysoitiin kuvion 3 mukaisesti. Tutkimusongelmaan vastaaminen edellytti aineistokokonaisuuden luokittelua viiteen eri luokkaan: asioihin joista on sovittu, tarpeiden ja tavoitteiden huomioimiseen sopimuksessa, tärkeimpiin sovittaviin asioihin, asioihin joista olisi pitänyt sopia toisin sekä asioihin joista olisi pitänyt sopia. ”Asiat joista on sovittu” luokiteltiin edelleen yhdeksään eri luokkaan.



Kuvio 3. Haastatteluaineiston analysointi kokonaisuudesta osiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, mukaillen).

6.3 Asiat joista on sovittu

Sopijaosapuolten strategiat määrittävät ne asiat, joista hiehokasvatusyhteistyössä on sopimisen tarve. Yritystoiminnan kaikki tavoitteet ja tavoitteisiin sekä yrittäjän kaikkeen toimintaan vaikuttavat arvot ilmenevät strategiasta, joten strategia määrittää lainsäädännön lisäksi reunaehdot maidontuottajan ja hiehokasvattajan väliselle sopimukselle. Siten maidontuottajan on kirjattava sopimukseen sellaisia asioita, jotka tukevat hänen strategiaansa. Tällöin maidontuottajan arvomaailma huomioidaan ja tavoitteisiin pääseminen mahdollistuu. Strategia-/ toimenpidevalin-

nat ovat tilakohtaisia asioita ja maidontuottajan tavoitteena on ohjata yritystoimintaa sellaisiin toimintoihin, joiden myötä tulevaisuudessa saavutetaan paras mahdollinen tulos (vrt. Ryhänen 2010a).

Tutkimukseen haastatelluista maidontuottajista kaikki olivat sopineet hyvin samankaltaisista asioista ulkoistetun hiehofkasvatuksen suhteen. Eroja on havaittavissa muun muassa siitä, miten tiineyttämisestä on sovittu. Kaikki haastateltavat mainitsivat tiineyttämiseen liittyvät asiat yhtenä kaikkein tärkeimmistä sovittavista asioista. Tiineyttämisestä sopiminen on erittäin tärkeää varsinkin maidontuottajan näkökulmasta ajateltuna.

6.3.1 Kasvatusaikaan liittyvät

Tutkimuksen kaikki maidontuottajat lähettävät hiehofvasikat kasvatukseen sen jälkeen, kun niitä ei enää tarvitse juottaa. Kasvatukseenlähettämisaajoissa on tilojen välisissä sopimuksissa pientä hajontaa. Yksi tila on sopinut kasvatukseenlähettämiseksi 10 päivän ikäisistä kahden kuukauden ikäisiksi, mutta käytännössä hekin ovat lähettäneet vasikat kasvatukseen yli kahden kuukauden ikäisinä, jolloin niitä ei tarvitse enää juottaa. Eli heidän sopimuksen perusteella vasikat voisi lähettää kasvatukseen ternivasikoina, mutta koska kasvattaja ei halua juottaa kasvattamiinsa eläimiä, vasikat lähtevät kasvatukseen myöhemmin. Muut tilat ovat sopineet kasvatukseen lähettämiseksi kahden kuukauden ikäisistä neljän tai kuuden kuukauden ikäisiksi.

Yksi haastateltava maidontuottaja painotti hiehofjen takaisin tulossa sitä, että siirron on tapahduttava sellaisena ajankohtana, että siitä aiheutuu mahdollisimman vähän stressiä hiehofille. Kaikki haastateltavat maidontuottajat ovat sopineet hiehofjen takaisin tulon kasvattajan kanssa siten, että hiehot tulevat takaisin yhdestä kahteen kuukautta ennen poikimista. Yksi maidontuottaja on sopinut tarkaksi hiehofjen takaisintuloajaksi kuusi viikkoa ennen hiehofon poikimista, mutta heidänkin tapauksessaan hiehot ovat tulleet takaisin keskimäärin kaksi kuukautta ennen poi-

kimista. Kyseinen maidontuottaja on sopinut myös, että kesäaikana kasvattaja pitää hiehoja laitumella. Muiden sopimukset eivät ota kantaa laiduntamiseen.

6.3.2 Kasvatuksen hinnoitteluun liittyvät

Viisi haastatelluista maidontuottajista on sopinut hiehokasvattajansa kanssa, että kasvatuksesta maksetaan sovittu euromäärä eläintä ja kasvatuspäivää kohden (€/eläin/pv). Yksi maidontuottaja, joka on sopinut hinnoittelun edellä mainitun kaltaisesti, on sopinut maksimihinnan, jota enempää hän ei hiehon kasvatuksesta maksa. Kasvatus siis toteutuu päivähinnalla (€/eläin/pv), mutta jos kasvatusaika venyy tiettyä aikaa pidemmäksi, ei ylimääräisistä päivistä makseta, vaan sovelletaan sovittua maksimihintaa. Yksi haastateltava maidontuottaja on sopinut kiinteän hinnan, joka eläintä kohden kasvatusajasta maksetaan (€/eläin/kasvatusaika). Kiinteä hinta ei ole riippuvainen kasvatusajan pituudesta.

Viisi kuudesta maidontuottajasta on sopinut, että kasvatuksesta maksettavaa hintaa voidaan kustannustasojen muuttuessa tarkistaa. Yhdellä maidontuottajalla kasvatuksesta maksettava hinta on sidottu maidonhintaan. Kyseisen tapauksen sopimuksessa on sovittu maidon hinnantaso sopimuskaudelle, ja sopimuksen mukaan maidonhinnan lasku alle sopimuskauden hintatason ei vaikuta kasvatuksesta maksettavaan hintaan, mutta maidonhinnan nousu yli sopimuskauden hintatason vaikuttaa siihen. Yhdellä maidontuottajalla oli hiehokasvattajan kanssa sopimusta tehtäessä hinnoittelun ehtona se, että hiehosta maksettava hinta ei saa nousta markkinoiden hintatasoja korkeammaksi. Yksi maidontuottaja mainitsi, että kasvatuksesta maksettava hinta (€/eläin/pv) määriteltiin sellaiseksi, joka tyydytti molempia osapuolia. Osa maidontuottajista maksaa kasvatuksesta kasvattajalle silloin, kun hiehot tulevat takaisin maidontuottajalle, osa taas säännöllisesti kerran kuukaudessa sen perusteella, montako eläintä kasvatuksessa on.

Kaikki haastatellut tilat ovat sopineet kasvattajansa kanssa toimenpiteet, jotka kuuluvat kasvatuksesta maksettavaan hintaan. Hintaan kuuluvissa toimenpiteissä on tapauskohtaisia eroja. Kolme maidontuottajaa on sopinut, että kasvatuksesta

maksettavaan hintaan kuuluu enintään kolme siemennystä. Yhdessä tapauksessa kasvatuksessa olevien hiehojen tiineyttämisen hoitaa pääasiassa maidontuottajan valitsema astutussonni. Kaksi maidontuottajaa maksaa itse siementämisestä aiheutuvat kustannukset. Hiehojen muu hoito ja lääkintä kuuluvat viidessä tapauksessa kasvatuksesta maksettavaan hintaan. Yksi maidontuottaja maksaa eläinlääkärin käytöstä aiheutuneet kustannukset. Toimenpiteet, jotka kuuluvat kasvatuksesta maksettavaan hintaan, ilmenevät seuraavista kappaleista.

6.3.3 Kuljetuksiin liittyvät

Haastatelluista maidontuottajista kaksi suorittaa itse omalla kalustolla hiehojen kuljetukset kasvattajalle ja takaisin itselle. Toinen maidontuottaja, joka suorittaa kuljetukset itse, käyttää hiehojen siirtelyyn tilalta toiselle ulkopuolista kuljetusyrittäjää silloin, kun siirrettäviä hiehoja on paljon. Myös loput neljä haastateltua maidontuottajaa käyttävät ulkopuolista kuljetusyrittäjää hiehojen siirtelyyn tilalta toiselle. Viisi haastateltavaa maidontuottajaa kertoi sopineensa, että hiehoja pyritään siirtämään kasvatukseen ja sieltä takaisin ryhmissä, ei yksitellen. Kuljetuksiin liittyvät vastuut esitetään luvussa 6.3.8.

6.3.4 Ruokintaan liittyvät

Yksi haastateltu maidontuottaja on sopinut kasvattajansa kanssa, että hiehot ruokitaan niiden ruokinnallista tarvetta vastaavasti karkearehuvaltaisesti. Loput haastatellut maidontuottajat eivät ole sopineet ruokinnasta mitään yksityiskohtaista. Ainoa vaatimus ruokinnasta on se, että se toteutetaan asianmukaisesti siten, että ruokinnan puolesta on mahdollista saada laadultaan sovitun kaltaisia hiehoja. Yhden maidontuottajan haastattelusta tuli ilmi, että he ovat sopineet, kuka tekee ja päivittää ruokintasunnitelmat. Samassa tapauksessa kasvattaja on antanut maidontuottajalle vapauden määritellä miten hiehot ruokitaan. Haastateltujen maidontuottajien yhteinen mielipide onkin, että ruokinnan suhteen on luotettava kasvattajan ammattitaitoon.

6.3.5 Tiineyttämiseen liittyvät

Yksi haastateltu maidontuottaja ei ole sopinut hiehojen tavoitepoikimaikää. Kyseinen maidontuottaja on sopinut siemennysajankohdan hiehon koon, ei iän mukaan. Yksi maidontuottaja on sopinut hiehon siemennysiän. Kolme maidontuottajaa on sopinut hiehon tavoitepoikimaiän, joksi on sovittu noin kaksi vuotta.

Yksi haastateltu maidontuottaja kävi itse siementämässä kasvatuksessa olevat hiehonsa. Kyseisessä tapauksessa kasvattaja hoiti kiimantarkkailun ja informoi kasvatuttajaa oikeasta siemennysajankohdasta. Kun kasvattaja ei ollut käytettävissä, järjesti kasvattaja seminologin siementämään. Yhdessä tapauksessa kasvatuksessa olevien hiehojen tiineyttämisen hoitaa kasvatustilalla oleva, kasvatuttajan omistama, astutussonni. Kyseisessä tapauksessa osapuolet ovat sopineet siten, että laadultaan parhaat (noin 15 %) hiehot siemennetään. Muilla tiloilla siementämisen suorittaa seminologi. Kolme maidontuottajaa on sopinut, että kasvatuksesta maksettavaan hintaan kuuluu kolme siemennystä. Kaksi maidontuottajaa maksaa itse kaikki siementämisestä aiheutuvat kustannukset. Kaikissa tapauksissa kasvattaja suorittaa kiimantarkkailun.

Viisi haastateltua maidontuottajaa tekee jalostussuunnitelman, jota hiehonkasvattaja käyttää. Yhdessä tapauksessa kasvattaja tekee jalostussuunnitelman. Yksi haastateltu maidontuottaja on sopinut tarkasti alkionsiirrot ja siihen liittyvät kustannukset. Kyseisessä tapauksessa alkionsiirto kuuluu päivähintaan, alkionhuuhtelu ja siitä aiheutuvat kustannukset kasvatuttaja maksaa. Yksi maidontuottaja on sopinut, että siemennyksissä ei tarvitse käyttää laadultaan huippusonneja, ja kyseisessä tapauksessa onkin sovittu siten, että jos kasvatuttaja haluaa käytettävän jotain hyvää sonnia, hän maksaa kyseisen siemennyksen.

6.3.6 Riskeihin liittyvät

Kaikki haastatellut maidontuottajat painottivat joustavuuden merkitystä liiketoiminnassa ja yhteistyössä, erityisesti silloin kun siihen liittyvät eläimet. Kun eläimet

kuuluvat yritystoimintaan, sopimukseen on jätettävä neuvotteluvaraa. Eli yllättävissä tilanteissa voidaan neuvotella tapauskohtaisesti. Yllättävä tilanne voi olla esimerkiksi sellainen, että hiehoa ei saada tiineeksi siitä johtuvan fyysisen ominaisuuden vuoksi. Yksi maidontuottaja kertoi, että yhtä hiehoa ei saatu tiineeksi ja se päätettiin myydä teuraaksi. Teurastamalla ilmeni että hieholla ei ollut ollenkaan kohtua.

Joustavuuden lisäksi haastatteluista nousi oleelliseksi hiehokasvatusyhteistyön riskiksi eläintaudit. Hiehojen muusta hoidosta ja lääkinnästä vastaavat kaikissa tapauksissa kasvattajat. Kolme maidontuottajaa on sopinut kasvattajansa kanssa, että kumpikin osapuoli ottaa säädökset täyttävän määrän salmonellanäytteitä. Yksi maidontuottaja maksaa joka toisen näytteen tasapuolisuuden nimissä, koska hän maidontuottajana sen vaatiikin. Yksi maidontuottaja on sopinut toimenpiteistä, joita kumpikin osapuoli tekee hiehoille ennen kuin ne siirtyvät tilalta toiselle. Toimenpiteisiin kuuluvat seuraavat: salmonellanäyte (ei kahta viikkoa vanhempi), tarkistetaan löytyykö pälvisiltaa tai ulkoloisia sekä sorkkien pesu. Kyseinen maidontuottaja on myös sopinut kasvattajan kanssa toimenpiteistä havaittaessa muita tauteja sekä sen, että kasvattaja tarkkailee sorkkia kasvatusaikana. Yksi haastateltu maidontuottaja mainitsi, että hiehonkasvattaja ei ota hiehoja kasvatukseen aivan mistä sattuu. Myös tällä toimenpiteellä vähennetään ulkoistettuun hiehonkasvatukseen kohdistuvaa eläintautien aiheuttamaa riskiä.

Yksi haastateltu maidontuottaja mainitsi, että yllättävän tilanteen kohdatessa kasvattaja ottaa yhteyttä maidontuottajaan, joka päättää miten toimitaan. Tällainen yllättävä tilanne voi olla muun muassa sellainen, että hiehoa ei saada sovitulla siemennyskerroilla tiineeksi. Yksi haastateltavista maidontuottajista mainitsi, että jos jommallekummalle sopijaosapuolelle sattuu jotain, minkä johdosta toinen sopijaosapuolista vaihtuu, sopimus määrittelee toiminnan suuntaviivat, kun toinen osapuoli on vaihtunut. Yksi haastateltu maidontuottaja on hiehokasvattajansa kanssa sopinut, että hiehoille sattuvista tapaturmista, jotka eivät johdu kasvattajan virheestä, vastaavat kasvatuttaja ja kasvattaja yhdessä tasapuolisesti.

Yksi maidontuottaja on sopinut, että teuraaksi myytävät hiehot hän ilmoittaa teurastamolle, ja teurastamon kanssa on sovittu, että hiehot ovat automaattisesti kasvatustilalta haettavia. Yleisesti ottaen maidontuottajat mainitsevat, että teuraaksi myytävät hiehot päätetään tapauskohtaisesti neuvottelemalla, varsinkin jos teuraaksi myynnin aiheuttaa jokin laatuongelma, esimerkiksi hiehon tiineytymiseen tai terveyteen liittyvä. Yksi maidontuottaja oli ennen sopimuksen tekoa yhdessä kasvattajan kanssa tarkastanut kasvattajan hiehojen kasvatustilat. Tarkastuksessa tilat todettiin tarkoitukseen soveltuviksi ja asiallisiksi, ja sopimukseen kirjattiin, että kasvattaja sitoutuu jatkossa pitämään tilat vastaavanlaisessa kunnossa.

6.3.7 Sopimustyyppiin liittyvät

Ulkoistetun hiehokasvatuksen jo lopettanut maidontuottaja toimi hiehokasvatusyhteistyössä hiehokasvattajan kanssa suullisen sopimuksen varassa. Viidellä tutkimukseen haastatellulla maidontuottajalla on hiehokasvattajiensa kanssa kirjallinen sopimus. Yhdellä haastatelluista maidontuottajista hiehonkasvatussopimus on voimassa kolme vuotta ja yhdellä viisi vuotta. Kaikilla muilla maidontuottajilla sopimukset ovat voimassa toistaiseksi. Viisi maidontuottajaa mainitsi, että sopimuksen irtisanomisajaksi on sovittu 12 kuukautta. Yksi maidontuottaja tarkensi, että jos toinen osapuoli haluaa lopettaa yhteistyön, se ei lopu heti kerralla, vaan toimitaan siten, että kasvatuttaja ei lähetä enää uusia hiehoja kasvatukseen ja kasvattaja kasvattaa jo kasvatuksessa olevat hiehot sopimuksen mukaan loppuun asti.

Yksi maidontuottaja mainitsi haastattelussa, että sopimuksen irtisanomiselle on oltava painavat perusteet, käytännössä sopimusrikko. He ovat sopineet sopimusrikoista vain sen, missä kärkeä jätetään, jos siihen on aihetta. Sopimusrikoistakin on neuvoteltava tapauskohtaisesti, koska esimerkiksi venyneen kasvatusajankin voi määritellä sopimusrikoksi.

Kolme maidontuottajaa mainitsi, että sopimuskauden jälkeen neuvotellaan yhdessä yhteistyön ja sopimuksen jatkamisesta. Samoin toimitaan myös, jos toinen osapuoli laajentaa tai lopettaa tuotantoaan. Sopimuksien tekoon maidontuottajat käyt-

tivät valmiita sopimus pohjia ja neuvoja sekä verkostojaan. Valmiita sopimus pohjia muokattiin kuhunkin tapaukseen sopiviksi. Kaksi maidontuottajaa kertoi käyttäneensä sopimuksen teossa verkostojaan eli muun muassa entisiä opiskelu- ja työkavereitaan. Yksi maidontuottaja mainitsi käyttäneensä sopimuksen tekoon edellä mainittujen lisäksi lakimiestä, eläinlääkäriä, talousneuvojaa ja sorkkahoitajaa. Yleisesti ottaen jokainen taho, jolle sopimus pohjaa näytettiin, toi siihen oman tärkeän lisäyksensä.

6.3.8 Vastuun jakoon liittyvät

Kaksi haastateltua maidontuottajaa vastaa kokonaisuudessaan hiehojen kuljetuksista tilalta toiselle. Muissa tapauksissa hiehot kuljettaa ulkopuolinen kuljetusyrittäjä. Kaksi maidontuottajaa kertoi, että he ovat sopineet siten, että maidontuottaja vastaa kaikista hiehojen kuljetuksista aiheutuvista kustannuksista. Kahdessa tapauksessa on puolestaan sovittu siten, että maidontuottajat maksavat joka toisen kuljetuksen. Käytännössä se osapuoli, jolle eläimet kulloinkin siirtyvät maksaa kuljetukset. Yhdessä sopimuksessa mainitaan, että eläimet lähettävä osapuoli hoitaa kuljetuksen. Kyseisessä tapauksessa kuljetukset suorittaa ulkopuolinen kuljetusyrittäjä. Ulkopuolisilla kuljetusyrittäjillä on oltava vakuutukset omaan yritystoimintaansa.

Kaikissa tapauksissa on sovittu, että hiehojen kasvattaja vastaa kasvatusajan ruokinnan käytännön toteuttamisesta sekä eläinten muusta hoidosta ja lääkinnästä. Yksi maidontuottaja on sopinut kasvattajan kanssa, kuka tekee ruokintasuunnitelmat ja päivittää niitä tarvittaessa. Kyseisessä tapauksessa ruokintasuunnitelman tekee maidontuottaja. Eläinlääkärin käytöstä aiheutuvista kustannuksista, muun muassa lääkintä ja tiineystarkastukset, vastaa yksi maidontuottaja. Muissa tapauksissa eläinlääkärin käytöstä aiheutuvat kustannukset kuuluvat kasvatuksesta maksettavaan hintaan.

Kaikissa tapauksissa kasvattajat vastaavat kiimantarkkailusta, oikeasta siemen- nysajankohdasta sekä muusta eläinten tarkkailusta. Hiehokasvatuksen ulkoistami-

sen jo lopettanut maidontuottaja omistaa toimiluvan nautojen siementämiseen, joten hän vastasi itse hiehojen siementämisestä. Yhdellä maidontuottajalla on hieho-
kasvatustilalla oma astutussonni, ja muissa tapauksissa seminologi siementää hiehot. Viisi maidontuottajaa vastaa jalostussuunnitelmien teosta ja siitä, että se on kasvattajan käytössä. Yhdessä tapauksessa jalostussuunnitelman tekee hiehojen kasvattaja.

Kahdessa sopimuksessa mainitaan, että kumpikin osapuoli vastaa nautaeläinrekisterimerkinnöistään. Yksi maidontuottaja kertoi, että molemmat osapuolet vakuuttavat oman koko yritystoimintansa. Kaksi maidontuottajaa selvitti, että he ovat vakuuttaneet omistamansa hiehot kasvattajan pitopaikkaan ja kasvattaja on vakuuttanut ainoastaan rakennuksensa. Yhdessä tapauksessa sopimukseen on kirjattu, että kasvattaja sitoutuu pitämään kasvatustilansa asiallisessa, kasvattajan ja kasvatuttajan hyväksymässä kunnossa.

6.3.9 Eläinten omistukseen ja hallintaan liittyvät

Kolme haastatelluista maidontuottajista pitää hiehojen omistusoikeuden itsellään myös kasvatusajan. Näissä tapauksissa hiehot ovat kasvatusajan kasvattajan hallinnassa. Muissa tapauksissa omistusoikeus siirtyy kasvatusajaksi kasvattajalle. Yksi maidontuottaja mainitsee, että hiehojen omistusoikeus siirtyy, kun nautaeläinrekisterimerkinnät tehdään. Kyseisessä tapauksessa on myös sovittu, että hiehot ostetaan takaisin. Yksi maidontuottaja mainitsee omistusoikeuden siirtyvän takaisin hänelle, kun hän ostaa hiehon takaisin. Kaksi maidontuottajaa on kirjannut sopimukseen, että eläinrekisterimerkinnät on tehtävä säädösten mukaan. Yksi maidontuottaja on sopinut pudonneiden korvamerkkien hankinnasta. Kyseisessä tapauksessa se osapuoli, jonka hallinnassa hieho on, hankkii pudonneen korvamerkin tilalle uuden. Lisäksi kyseisessä tapauksessa on myös sovittu, että maidontuottaja sitoutuu myymään kasvattajalle vuosittain vähintään sellaisen määrän hiehoja, joka oikeuttaa kasvattajan saamaan kotieläintilan mukaiset pinta-alatuet.

6.4 Tärkeimmät sovittavat asiat

Tutkimukseen haastateltujen maidontuottajien mainitsemissa tärkeimmissä sovittavissa asioissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä. Hiehojen kasvatusaika on tärkeä sopia. Kaksi maidontuottajaa pitää yhtenä tärkeimmistä sovittavista asioista molempien osapuolten tavoitteiden mainitsemista ja huomioimista sopimuksessa. Haastatteluista nousi esille myös se, että juridiset kysymykset on selvitettävä sopimuksessa. Sopimuksessa on tehtävä selväksi kummallekin osapuolelle kuuluvat vastuut ja velvollisuudet. Myös ajankohta, jolloin joku vastuu siirtyy osapuolelta toiselle, on selvitettävä. Vastuun jaon selvittäminen pienentää hiehoikasvatukseen kohdistuvia riskejä, kun esimerkiksi molemmat osapuolet tietävät, mitä toimintaa kumpikin on vakuuttanut ja mistä kustannuksista kumpikin osapuoli vastaa, muun muassa kuljetuksiin liittyen. Tärkeäksi sovittavaksi asiaksi mainittiin myös riittävän pitkä sopimuksen irtisanomisaika, mikä mahdollistaa sopeutumisen muuttuvaan tilanteeseen.

Viisi maidontuottajaa pitää tiineyttämistä yhtenä tärkeimmistä sovittavista asioista siten, että on sovittava muun muassa hiehojen siemennysikä/tavoite poikimaikä, montako siemennystä kuuluu päivähintaan ja miten toimitaan, jos hieho ei tule tiineeksi. Haastatteluista nousi esiin myös se, että kasvatuksen hinnoittelusta on sovittava. Hinnan on oltava kohtuullinen, ja on erittäin tärkeä määrittää sopimuksessa ne toimenpiteet, jotka kuuluvat kasvatuksesta maksettavaan hintaan. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa tietty määrä siemennyksiä, eläinten hoito ja lääkintä sekä tarkkailu. Maidontuottajat pitivät myös tärkeänä sitä, että kustannustensojen muuttuessa kasvatuksesta maksettavaa hintaa voi tarkistaa.

Haastatteluissa nousi esiin, että ruokinnan suhteen on luotettava kasvattajan ammattitaitoon. Tärkeää on sopia, ettei hiehoja ruokita liian lihaviksi. Myös eläintaudeista, niitä ehkäisevistä toimista sekä toimista niitä havaittaessa, on tärkeä sopia. Tärkeä on sopia salmonellanäytteiden otosta.

Yhden maidontuottajan mielestä on tärkeää sopia johdonmukaisuudesta; sovittavista asioista pidetään sopijaosapuolten kesken puolin ja toisin kiinni. Hiehoikasva-

tusyhteistyötä pidetään suuruusluokaltaan suurena ja merkittävänä yhteistyönä, joten haastateltujen maidontuottajien yhteinen mielipide on, että hiehokasvatusyhteistyöhön ryhtyessä on asioista sovittava tarkasti ja ennen kaikkea kirjallisesti.

6.5 Asiat joista olisi pitänyt sopia toisin

Osa haastatelluista maidontuottajista piti huonona sitä, että kasvattaja on entuudestaan tuttu. Tällöin luottamus kasvattajaan on kova ja tärkeitä asioita jätetään sopimatta. Maidontuottajat pitivät molemminpuolista joustavuutta ja luottamusta yhteistyössä erittäin tärkeänä. Muutama maidontuottaja puolestaan oli sitä mieltä, että entuudestaan tutun kanssa hiehokasvatusyhteistyöhön uskaltaa lähteä, kun tuntee toisen osapuolen ja tämän toimintatavat.

Hiehokasvatuksen ulkoistamisen lopettanut maidontuottaja mainitsi, että tiineyttäminen olisi pitänyt sopia kokonaan kasvattajan vastuulle. Kyseisessä tapauksessa myöskään hiehojen laadusta ei ollut sovittu tarkasti, vaan että eläimet ruokitaan tarvetta vastaavasti. Lähes kaikista haastatteluista nousi esiin, että laadusta olisi pitänyt sopia tarkasti, muun muassa sorkkaterveydestä ja eläinaineksen kehittämisestä. Erityisesti ruokinnasta olisi pitänyt sopia, koska monella haastatellulla on jossain vaiheessa ollut sellainen ongelma, että hiehot olivat olleet liian lihavia. Yksi maidontuottaja kertoi, että hiehojen siemennysikä olisi pitänyt sopia toisin. Hiehot pitäisi siementää entistä nuorempina, tällöin ne olisivat poikiessaan lähellä kahden vuoden ikää. Yhden maidontuottajan mukaan tiineyttämisestä olisi pitänyt sopia tarkasti, jotta hiehojen tarkat poikima-ajankohdat olisivat selvillä. Kyseinen maidontuottaja kertoikin, että hän on saanut joskus kasvatuksesta sellaisia hiehoja, jotka ovat poikineet monta kuukautta kasvattajan ilmoittamaa ajankohtaa myöhemmin.

Hiehokasvatukseen liittyvistä riskeistä, muun muassa eläintaudeista, olisi pitänyt useassa tapauksessa sopia erikseen. Olisi esimerkiksi pitänyt sopia, moneltako tilalta kasvattaja ottaa hiehoja kasvatukseen. Yhden maidontuottajan mukaan eläinten laatuun liittyen olisi pitänyt sopia kasvatuttajan mahdollisuudesta valikoida

hiehoistaan ne, jotka hän haluaa maidontuotantoon. Tämä edellyttäisi lisäksi sopimista huolellisemmasta tarkkailusta, jotta laadultaan parhaat hiehot kyetään erittelemään. Lisäksi olisi pitänyt sopia, että jos kasvatuttaja haluaa hiehon tiineytettävän hyvällä sonnilla, hän vastaa kustannuksista. Käytännössä näin oli menetelty. Yksi maidontuottaja kertoi, että kasvatuksesta johtuvista hiehojen laatuongelmista (muun muassa korkea poikimaikä/lihava hieho) olisi pitänyt sopia siten, että niistä vastaa kasvattaja.

Yhden maidontuottajan mukaan kuljetuksista olisi pitänyt sopia siten, että siirrettävä ryhmä on samalla myös kasvatusryhmä, eli vasikat lähtevät ryhmänä ja kasvavat samassa ryhmässä. Yksi maidontuottaja tarkensi, että hiehojen kuljetusajan kohdat olisi pitänyt sopia tarkemmin. Erityisesti takaisin tuotaessa kuljetusajan kohdan on poikimiseen nähden oltava sellainen, että siitä aiheutuu mahdollisimman vähän stressiä hiehoille.

6.6 Asiat joista olisi pitänyt sopia

Tutkimukseen haastateltujen maidontuottajien vastauksissa on yhtäläisyyksiä asioissa, joista olisi pitänyt sopia. Neljä maidontuottajaa vastasi, että sopimuksessa ja sopimustilanteessa sopijaosapuolien tarpeet, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat on otettava esille. Olisi siis sovittava toimet, miten menetellään jos toinen osapuoli tekee sukupolvenvaihdon tai laajentaa toimintaansa. Suurimmalla osalla haastatelluista on sovittu yhden vuoden irtisanomisaika sopimukselle. Haastatteluista nousi esiin, että pitäisi sopia myös siitä, miten sopimus tarvittaessa puretaan. Sopimuksen irtisanomisaikaa tarkemmin tätä ei ollut määritellyt sopimuksessa kuin yksi haastateltava maidontuottaja. Heillä kasvattaja kasvattaa jo kasvatuksessa olevat hiehot sopimuksen mukaan loppuun, ja kasvatuttaja ei enää lähetä uusia hiehoja kasvatukseen.

Muutama maidontuottaja nosti esiin, että olisi määritettävä toimet sen varalle, että kasvatuksesta saatava laatu ei vastaa sovittua. Olisi määritettävä se osapuoli, joka vastaa kustannuksista, jotka aiheutuvat kun kasvatuksesta saatu eläinaines on

sovittua heikompaa. Osa haastatelluista maidontuottajista ei ollut sopinut ollenkaan, tai oli sopinut heikosti, kaikista eläintauteihin liittyvistä asioista. Haastatelluista nousi esiin, että olisi muun muassa sovittava toimet tarttuvien eläintautien ennaltaehkäisemiseksi ja niitä havaitessa. Moni mainitsikin, että hiehojen tarkkailusta olisi pitänyt sopia huolellisesti. Tarkkailusta olisi pitänyt sopia myös siten, että kasvattaja vastaa siitä, että hänen mahdolliset lomittajansa ja työntekijänsä hoitavat hiehokasvatukseen liittyvät työnsä maidontuottajan ja hiehokasvattajan välisen sopimuksen mukaan. Tarkkailulla vaikutetaan hiehojen laatuun, kun muun muassa mahdollisista taudeista, eläinten kunnosta ja kiimoista pysytään selvillä. Tällöin kasvatuksesta saadaan sovitun laadun mukaisia hiehoja.

Yksi maidontuottaja kertoi, että kuljetukset olisi pitänyt sopia siten, että kasvattaja lähettäisi vain täysiä eläinkuormia hiehoja takaisin maitotilalle. Tällöin maidontuottaja säästää kuljetuskustannuksissa, kun hiehokasvattajan tila sijaitsee kaukana maidontuottajasta ja maidontuottaja maksaa kuljetukset. Yksi maidontuottaja mainitsi, että olisi pitänyt sopia, kumpi osapuoli vastaa hiehon lopettamisesta ja raadon hävittämisestä sekä niistä aiheutuvista kustannuksista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asioita, joista on sovittava ulkoistettaessa hiehokasvatus. Lisäksi tavoitteena oli antaa suuntaa siihen, miten yksittäisistä asioista on sovittava maidontuottajan tavoitteiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimustyyppinä oli teemahaastattelu. Teemoiksi valittiin seuraavat: asiat joista on sovittu, tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen sopimuksessa, tärkeimmät sovittavat asiat, asiat joista olisi pitänyt sopia toisin ja asiat joista olisi pitänyt sopia. Haastattelut toteutettiin Keski- ja Etelä-Pohjanmaan alueella ja tutkimukseen haastateltiin yhteensä viittä maidontuottajaa, jotka ovat ulkoistaneet hiehokasvatuksen. Lisäksi haastateltiin yhtä maidontuottajaa, joka oli muutama vuosi sitten lopettanut hiehokasvatuksensa ulkoistamisen. Kaikkien haastateltujen maidontuottajien yritystoiminta on Suomen maidontuotannon mittakaavassa keskimääräistä suurempaa. Lisäksi viidelle maidontuottajalle, jotka ovat ulkoistaneet hiehokasvatuksen, on kertynyt kokemusta hiehokasvatuksen ulkoistamisesta jo usealta vuodelta.

Teemahaastattelujen mukaan maidontuottaja haluaa hiehokasvatuksesta laadukkaita, tuottavia hiehoja. Mäntysaari (2001) on päätenyt samaan tulokseen. Hiehojen tiineyttäminen on keskeistä hiehonkasvatuksessa, mistä olikin sovittu melko tarkasti. Maidontuottajat ovat muun muassa sopineet siemennysajankohdasta, tavoitepoikimäistä, siemennysten määrästä, jalostuksesta ja tarkkailusta. Muutama maidontuottaja on tarkentanut sopimusta sopimalla osapuolille kuuluvista vastuista. On sovittu muun muassa, kuka valitsee astutussonnit ja kuka tekee jalostussuunnitelmat.

Maidontuottajat eivät ole tarkasti sopineet ruokinnasta, vaikka ruokinta vaikuttaa keskeisesti tulevan lypsylehmän tuotantokykyyn. Muutama maidontuottaja on sopinut, että hiehot ruokitaa niiden tarvetta vastaavasti. Maidontuottajat luottavat yleisesti kasvattajan ammattitaitoon. Yksi maidontuottaja kertoi, että hiehot ruokitaa hänen ohjeiden mukaisesti. Maidontuottajan on sovittava mahdollisuudesta valikoida laadultaan huonoja hiehoja pois tuotannosta. Eläintautien ehkäisy ja toimet niitä havaittaessa vaikuttavat myös hiehojen laatuun. Hiehojen hoidosta ja lääkinnän toteuttamisesta vastaa kaikissa tapauksissa hiehokasvattaja. Eläintaute-

ja ehkäistessä ja niitä havaitessa on tärkeää, että kumpikin osapuoli tietää toimenpiteet, mitä tehdä. Maidontuottajan kannalta onkin nämä toimenpiteet mainittava sopimuksessa tarkasti.

Partasen ym. (2010, 84–86) ja Hakolan (2011b) mukaan ulkoistetun hiehokasvatuksen voi toteuttaa usean eri strategian mukaan. Määrittelemällä sopivat kasvatustajat hiehot tulevat takaisin maitotilalle optimaalisena ajankohtana, ja ne ehtivät sopeutua maidontuottajan navettaan ennen poikimista. Vasikan kasvatukseenlähettämistä voi määrittää se, onko maidontuottajalla itsellään vasikoille tilaa ja minkä ikäisiksi vasikoita juotetaan. Hiehon maitotilalle siirtoon vaikuttaa maidontuottajan tuotantotilojen kapasiteetti. Tutkimustiloilla pääsääntöisesti ulkopuolinen kuljetusyritys siirtää eläimet tilalta toiselle. Kuljetusten tehokkuuden kannalta tämä koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Maidontuottajan kannalta on oikeudenmukaista, että hänen lisäksi myös kasvattaja osallistuu kuljetuskustannuksiin.

Hiehon kasvatuksen hinnoittelu on oleellinen sopimuksessa ratkaistava asia. Maidontuottajan näkökulmasta hinnan on vastattava laatua. Maksimihinnasta sopiminen on maidontuottajan näkökulmasta kilpailuetu, koska se vähentää ulkoistettuun hiehokasvatukseen liittyviä riskejä, jotka liittyvät kasvatusajan venymiseen ja kasvatuksesta maksettavaan hintaan. Myös Hakola (2011a, 41) mainitsee sopimus-kumppaneista aiheutuvat riskit, tiineytymisen viivästyessä kasvatusaika venyy. Maidontuottajien mukaan kustannustasojen muuttuessa kasvatuksesta maksettava hinta on tarkastettava. Osa tutkimukseen haastatelluista maidontuottajista maksaa kasvattajalleen kasvatuksessa olevien eläinten perusteella säännöllisesti kerran kuukaudessa ja osa taas eläinkohtaisesti silloin, kun hiehot tulevat takaisin kasvatuksesta. Maidontuottajan on sovittava maksuajankohdaksi sellainen ajankohta, että maksuvalmius ei häiriinny eikä muu yritystoiminta kärsi. Hiehon omistusoikeuden siirtyessä kasvattajalle on maidontuottajan kannalta tärkeää sopia hiehon takaisinosto-optio. Yhden hiehokasvattajan on totutettava hiehot ulkoilmaan, koska maidontuottajalla on kylmäpihatto.

Tämän tutkimuksen mukaan maidontuottajat olivat pääpiirteittäin tyytyväisiä tekemiinsä sopimukseen. Sopimuksia tehdessä oli käytetty valmiita sopimus pohjia, joita

muokattiin tapauskohtaisesti osapuolien tarpeiden mukaan. Yhteistyösopimukset tehdään tapauskohtaisesti, ja sopimuksessa huomioitavat asiat on määritettävä tapauskohtaisesti. Myös Kay ym. (2008, 237–238) ovat päätyneet teoksessaan samaan tulokseen. Haastatellut maidontuottajat käyttivät neuvoja sopimusten teossa. Sopimuksissa jäi huomioimatta kuitenkin joitain asioita, jotka tulevaisuudessa halutaan sopimuksiin päivittää. Sopimuksessa olisi maidontuottajien mielestä huomioitava osapuolien tarpeet, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Olisi määritettävä toimenpiteet tilanteeseen, jossa toinen osapuoli laajentaa yritystoimintaansa tai tekee sukupolvenvaihdon. Monella on jäänyt myös sopimatta tapa siitä, miten sopimus puretaan. Näitä samoja seikkoja myös Kay ym. (2008, 237–238) painottivat asioina, joista yhteistyöhön ryhdyttäessä on vähintään sovittava.

Maidontuottaja pitävät ulkoistetussa hiehokasvatuksessa tärkeimpinä sovittavina asioina hyvin samankaltaisia asioita. Tärkeimpinä sovittavana asioina pidetään asioita, jotka liittyvät kasvatusaikaan, osapuolten tarpeisiin ja tavoitteisiin, osapuolille kuuluviin vastuisiin, sopimustyyppiin, tiineyttämiseen ja kasvatuksen hinnoitteluun. Yhteistyöllä on jatkuvuutta, kun sopimuksessa määritetään sen pituus. Irtisanomisajasta sopiminen helpottaa sopeutumisessa muuttuviin tilanteisiin. Kaikki haastatellut painottivatkin kirjallisen sopimuksen merkitystä hiehokasvatusyhteistyön kaltaisessa, merkittävässä yhteistyössä. Lisäksi kirjallinen sopimus ja sopiminen eläinten hallinnasta sekä omistamisesta selkeyttää osapuolille kuuluvia vastuita. Osapuolille kuuluvien vastuiden määrittäminen selkeyttää ja tehostaa yhteistyötä, kun molemmat osapuolet tietävät tehtävänsä. Tämä ilmeni sekä teemahaastatteluista että Kayn ym. (2008, 237–238) teoksesta. Maidontuottaja, joka oli jo lopettanut hiehokasvatuksen ulkoistamisen, jäi kaipaamaan yhteistyöhön lisää tehokkuutta selkeämmällä vastuunjaolla.

Tulosten mukaan hiehokasvatussopimusta ei kannata yrittää tehdä kaiken kattavaksi. Maidontuottajien mielestä sopijaosapuolilta vaaditaan yhteistyössä menestymiseen molemminpuolista luottamusta, joustavuutta sekä neuvottelutaitoja. Samaa johtopäätökseen on päätynyt myös Holmström (2006, 35–36). Yllättäviä tilanteita kohdatessa neuvotellaan tapauskohtaisesti. Yleispäteviä sopimuksia ei

ole. Haastattelujen mukaan sopimukset tehdään tapauskohtaisesti osapuolien tarpeet ja tavoitteet huomioiden. Hiehokasvatus on osa maidontuottajan yritystoimintaa. Kamenskyn (2008, 25) mukaan liiketoimintojen kilpailustrategioiden on tuettava koko yrityksen strategiaa.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyen teemahaastattelurunko tehtiin käsittämään ainoastaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Lisäksi haastattelurungon toimivuutta ja sisältöä testattiin varsinaisia haastatteluja edeltäneellä testihaastattelulla. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoa muokattiin. Kukin haastattelu litteroitiin kahden vuorokauden sisällä haastattelun jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliaabiliteetilla ja validiteetilla.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko oli teemoiltaan kattava. Tutkimuksessa selvitettiin asioita joista on sovittava ulkoistettaessa hiehokasvatus. Muun muassa Hakola (2011b) luettelee sovittaviksi asioiksi samoja seikkoja, mitä tästä tutkimuksesta nousee esiin. Yhteistyössä onnistumiseen liittyen Kay ym. (2008, 237–238) korostavat samoja asioita kuin tutkimuksen maidontuottajat. Edellä mainitun perusteella tutkimus on reliaabeli. Kun haastattelun onnistumista vertaa kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksiin, miksi, miten ja millainen, jäi osa haastattelukysymyksistä liian vähälle huomiolle. Itse, kysymyksiin liittyvät teemat, selvisivät haastatteluista tutkimusongelman kannalta ajateltuna riittävällä tarkkuudella. Asioiden, joista on sopimisen tarve, poimiminen haastatteluista sai liikaa huomiota suhteessa siihen, miten asioista on sovittava. Eli tapaan, miten asioista olisi sovittava maidontuottajan näkökulmasta, olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimuksen validiteetti, eli kyky vastata tutkimusongelmaan, olisi kohentunut tarkennuksilla ja lisäkysymyksillä.

Tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan maidontuottajia. Hiehokasvattajan näkökulma rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Siten näkökulma on maidontuottajan näkökulma. Tutkimuksen myötä maidontuottajille avautuu mahdollisuus kehittää hiehokasvatusyhteistyötään ja sitä kautta saavuttaa kilpailuetua. Jatkossa on hyödyllistä tutkia hiehokasvattajan näkökulmasta, miten yhteistyötä voidaan parantaa.

Tässä yhteydessä voidaan tarkastella myös riskienhallintaa. Siksi on tarpeen kar-
toittaa kasvatuksen riskejä sekä riskinhallintakeinoja.

Jatkossa tulisi selvittää miten hiehokasvatusyhteistyö puretaan. Hiehokasvatusyh-
teistyö on suuruusluokaltaan merkittävää yhteistyötä, esimerkiksi maidontuottajalla
ei välttämättä ole resursseja ottaa lyhyellä aikavälillä hiehoja takaisin kasvatuk-
seen itselleen. Yksi variaatio yhteistyön päättämisestä ilmenee tästäkin tutkimuk-
sesta. Jos hiehokasvatuksen ulkoistaminen laajenee nykyisestä, aiheellista on
tutkia hinnoittelua. Tutkimus voi tuoda perusteita hinnoittelulle. Maidontuottajan
näkökulmasta ajateltuna hinta ei saa ilman perusteita nousta markkinoilla vallitse-
via hintatasoja korkeammaksi, koska muutoin maidontuottajan olisi edullisempaa
ostaa tarvitsemansa uudistuseläimet hiehokasvattajan sijaan markkinoilta.

LÄHTEET

- David, F. R. 2007. Strategic management. 11. p. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing.
- Hakola, M. 2011a. Mallia hiehokasvatuksen sopimukseen. Nauta 41 (4), 40–41.
- Hakola, M. 2011b. Hiehokasvatuksen ulkoistaminen. Luentokalvo. 15.4.2011. Hiehohotelli-hanke. Julkaisematon.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holmström, K. 2006. Selkeät hyödyt yhteistyöstä. Maatilan Pirkka. (5), 35–36.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kauppalaki 27.3.1987/355. Ei päiväystä. Kauppalaki 27.3.1987/355. [Verkkosivu]. Helsinki: FINLEX–Valtion säädöstietopankki. [Viitattu 13.12.2010]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>
- Kauppinen, R., Partanen, K., Viitala, H., Remes, K., Mönkkönen, S., Tuure, V-M., Palva, R., Lähti, H., Kaila, E., Kivinen, T., & Huuskonen, A. 2010. Hiehohotelli – hiehokasvatuksen ulkoistaminen. [Verkkajulkaisu]. Iisalmi: Hiehohotelli-hanke. [Viitattu 12.1.2012]. Saatavana: <http://www.smts.fi/jul2010/poste2010/025.pdf>
- Kay, R. D., Edwards, W. M. & Duffy, P. A. 2008. Farm Management. 6. p. New York. McGraw–Hill.
- Laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228. Ei päiväystä. Laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228. [Verkkosivu]. Helsinki: FINLEX–Valtion säädöstietopankki. [Viitattu 13.12.2010]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1929/19290228>

- Maatilojen rakenne. 15.3.2011. Maatilarekisteri – Maatilojen rakenne 2010. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus. [Viitattu 27.1.2012]. Saatavana: <http://www.maataloustilastot.fi/maatilojen-rakenne>
- Mäntysaari, P. 2001. Sukukypsyyttä edeltäneen ja tiineydenaikaisen ruokinnan vaikutus lypsylehmäksi kasvatettavan hiehon maidon-tuotantokykyyn ja kehitykseen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. [Viitattu 24.1.2012]. Väitöstiivistelmä. Saatavana: <http://notes.helsinki.fi/halvi/tiedotus/vanhatvaitokset.nsf/b688d98986c9e9edc2256a4c003e4ba9/5eed2e49d5f8f8aec2256a5b005906f1?OpenDocument>
- Olson, K. D. 2004. Farm Management: Principles and Strategies. Iowa: Iowa State Press.
- Partanen, K., Remes, K., Kauppinen, R., Viitala, H., Mönkkönen, S., Pyykkönen, K., Lätti, M., Tuure, V.-M., Kivinen, T., Huuskonen, A., Joki-Tokola, E., Rainio, V., Ruoho, O., Repo, M. 2010. Hiehot kasvattamoon: mikä muuttuu lypsykarjatilalla?. Nauta 40 (3), 84–86.
- Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu. Suomentaja Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös.
- Pääoman tuottavuus. 1997. Taloussanasto. 6. uud. p. Helsinki: Taloustieto.
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) 2011. Maatalousyrittäjien johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2010. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. 2011a. Maatalousyrittäjien strateginen johtaminen. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrittäjien johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2011. Julkaisematon.
- Ryhänen, M. 2011b. Maatalousyrittäjien tuotannon suunnittelu. Teoksessa: M. Ryhänen ja T. Sipiläinen (toim.) Maatalousyrittäjien johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Luonnos 1/2011. Julkaisematon.
- Ryhänen, M., Närvä, M., Sipiläinen, T., Tuveva, A., Kataja, J., Talvilahti, A., Lappalainen, J. & Nissinen, K. 2011. Toimialan swot-analyysi ja johtopäätökset. Teoksessa: M. Ryhänen ja K. Nissinen (toim.) Kilpailukykyä maidontuotantoon: Toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 8, 58–74.
- Tunnusluvut. Ei päiväystä. Yritysten tunnusluvut. [Verkkotietokanta]. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. [Viitattu 12.1.2012]. Saatavana:

<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/kannattavuuskirjanpito/taustatiedot/Tunnusluvut>.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vuorenvirta, R. Ei päiväystä. Ulkoistaminen. [Verkojulkaisu]. Helsinki. Asianajotoimisto Laakso, Lukander & Ruohola. [Viitattu 24.1.2012]. Saatavana:
<http://www.llr.fi/index.php?page=347536bec285c8761d996d1c34c304b>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Yrityksen taustatietoja

- Tilan lehmämäärä:
- Lehmämäärä ennen hiehokasvatuksen ulkoistamista:
- Lypsyjärjestelmä:
- Vakituisen työvoiman määrä (oma + vieras):
- Hiehokasvatuksen ulkoistaminen alkoi:

Teemahaastattelun runko

Ulkoistetun hiehokasvatuksen yhteistyösopimus.

- Mistä asioista on sovittu?
 - kasvatusaika
 - miten yhteistyö toteutuu?
 - kasvatuksen hinnoittelu
 - kuljetukset
 - ruokinta
 - tiineyttäminen
 - muu hoito/lääkintä
 - riskit
 - eläinten terveys
 - hintavaihtelut
 - laatu (jalostus)
 - sopimuksen pituus
 - onko määritetty?

- muutokset yrityksissä
 - toinen osapuoli laajentaa tai lopettaa
 - jatkuuko sopimus jos toisella osapuolella tapahtuu spv?
 - Vastuun-/omistusoikeuden määräytyminen
 - kuljetukset
 - yllättävät tilanteet
 - esimerkiksi hieho myydään teuraaksi
-
- Kuinka tärkeänä pidätte sopimusta?
 - Miten sopimus on tehty?
 - Miten sopimuksessa huomioidaan osapuolien tarpeet ja tavoitteet?
 - Mitkä ovat sopimuksen tärkeimmät kohdat?
 - Olisiko jostain asiasta pitänyt sopia toisella tavalla?
 - Kysymyksen pohjana samat teema-alueet kuin ensimmäisessä kysymyksessä.
 - Onko myöhemmin ilmennyt asioita, joista olisi pitänyt sopia?
 - Kysymyksen pohjana samat teema-alueet kuin ensimmäisessä kysymyksessä.